

بحوث ودراسات فى

قضايا إدارية معاصرة



دكتور

عبد السلام أبو قحف

أستاذ إدارة الأعمال الدولية
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



دار الجامعة الجديدة للنشر

٣٨ ش سوتير - الأزاريطة - الإسكندرية

تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩

اهداءات ٢٠٠٣

دكتور/ محمد السلام أبو قحفة
جامعة الإسكندرية

بحوث ودراسات فى

قضايا إدارية معاصرة

بحوث ودراسات فى

قضايا إدارية معاصرة

دكتور

عبد السلام أبو قحف

أستاذ إدارة الأعمال الدولية
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

٢٠٠٢

دار الجامعة الجديدة للنشر
٣٨ ش سوتير - الأزايطة - الإسكندرية
تليفاكس : ٤٨٦٨٠٩٩

• بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ •

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾

صدق الله العظيم

آية ١٣ ، سورة الحجرات

• بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ •

﴿ يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (٢٧) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً
مَّرْضِيَّةً (٢٨) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (٢٩) وَادْخُلِي جَنَّاتِي ﴾

صدق الله العظيم
سورة الفجر

إلى روح أخي الحبيب

المغفور له الشريف / عطية محمود أبو قحف

أهدي هذا الكتاب.

يا أخي،

لو كان الدمع يجمعنا

لمكثت الدهر أبكيك

أذكرني والأشقاء معي بالخير

عند ربك فبإذنه يرضيك

سليل آل البيت لك النعيم بجله

ورحمة الله الكريم تكفيك

محتويات الجزء الأول

الموضوع	صفحة
المبحث الأول: العولمة والمسؤولية الكونية	٩
المبحث الثاني: العولمة: طفل الخطيئة	٣١
المبحث الثالث: العولمة / التدويل	٥٩
المبحث الرابع: نظم الاستخبارات الصناعية	١١٩
المبحث الخامس: تطوير القدرات التنافسية	١٦٣
المبحث السادس: عقد الترخيص الصناعي	٢٢١
المبحث السابع: أسعار التحويل	٢٦٩

تصديير

عزيزى القارئ:

ينطوى هذا الجزء على عدد من القضايا أو الإشكاليات الإدارية المعاصرة. وقد تم مناقشة هذه القضايا بشكل مبسط وبمنهجية أكثر بساطة سواء كان بالنسبة للبحوث المرجعية أو ما يتعلق بالبحوث الميدانية. وفي هذا الجزء تم تناول عدد من الموضوعات تم تقديمها فى مؤتمرات عالمية ومن هذه الموضوعات ما يلى:

١ - نظم الاستخبارات الصناعية.

٢ - العولمة (ثلاث موضوعات).

٣ - تطوير القدرة التنافسية.

٤ - أسعار التحويل.

٥ - عقد الترخيص الصناعى.

هذا وسنعرض فى الأجزاء اللاحقة عدد آخر من القضايا. منها على سبيل المثال:

• الاستثمار فى الأفكار، ورأس المال ذهنى.

• نظم إدارة الجودة الشاملة.

• أنماط السلوك القيادى والجودة الشاملة.

• التسويق الأخضر.

• تسويق العلاقات والولاء للعلامة وللمتجر وما بعد الولاء للعلامة التجارية.

- التحالفات الاستراتيجية الكونية.
 - حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة.
 - الأطر المرجعية Benchmarking كمنهج للتطوير.
 - التجارة الإلكترونية.
- ونأمل أن يكون في هذه السلسلة من القضايا المطروحة ما يفيد القارئ أو الباحث والممارس.

والله ولي التوفيق ،،

المؤلف

المبحث الأول
العولمة والمسؤولية الكونية
(الممكن والمستحيل)

مقدمة

إن العالم يعيش الآن نوعاً مميزاً من القلق وعدم الاستقرار والتوتر. ويرجع ذلك إلى محاولات الدول الغربية وعلى رأسها أمريكا فرض نمط معين للحضارة يعكس قناعاتها. وهذا يعنى فى الواقع أن العولمة / الكوننة ما هى إلا تأصيل للعنصرية بدلاً من إلغائها.

إن مقارنة بسيطة بين محاولات هتلر ودخوله فى حربين عالميتين وبين المحاولات الحالية منذ عقدين من الزمن للولايات المتحدة الأمريكية تكشف تجانس المحاولتين من حيث التوجه. فكلاهما يمثل محاولة لتأصيل العنصرية ويعكس قناعات أصيلة لها. إن هذا يعتبر خطأ فى المسار والتوجه سيؤدى إلى تمزق العالم بدلاً من اتحاده أو شمولته إن صح التعبير.

صحيح إن القناعات لا تشتري إلا بقناعات مثلها، وصحيح أيضاً أننا نعرف متى تتجاهل التاريخ ونعرف كذلك متى وكيف نتعلم منه الدروس ونقلنها. فإذا كان النظام العالمى الجديد - كما يسمونه - هو وليد نظام قديم وتأصيل عصرى / حديث لفكرة الدولة القومية الموحدة فعلى نحو ما ذكر عن العولمة أو الطريق الثالث ١٩٩٩، يمكن القول أن شيوع المجتمعات القومية فى القرن العشرين هو فعل من أفعال العولمة.

ومنذ منتصف الستينات من هذا القرن والكتابات لم تتوقف عن التنظير ومحاولات التطبيق لفكرة العولمة أو الكوننة أو الشمولية، أو المدينة الكونية وصدام الحضارات ونهاية الجغرافيا ونهاية التاريخ تلك المفردات التى اقتحمت بغير استحياء قاموس مفردات رجال السياسة والاقتصاد وغيرهم فى تجاهل واضح للتاريخ وفشل فى أبرز صورة للتعلم منه.

ومن واقع إسهامات الكتاب والمفكرين العرب خاصة والأجانب ورجال الدين عامة يمكن القول أنه بالرغم من صعوبة تجاهل الأفكار التى طرحت حول العولمة بداية من كتابات برجينسكى (مستشار الأمن القومى الأمريكى

الاسبق) وهانجتون، وكيرنوكروس وغيرهم ... وانتهاءً بمؤتمر اليونسكو في يناير (كانون الأول) ١٩٩٩، إلا أن هذه الأفكار تتمحور حول فكرة واحدة وهى «موت المسافات» بين الدول The death of distance، لكنها لم تتناول موت الحضارات أو عولمة الحضارات أو اختفاء الثنائية أو الثلاثية أو الرباعية الحضارية مثلاً. فإذا كان العالم قد عاش لفترة من الثنائية (ثنائية القطب) من المنظور العسكرى أو الاقتصادى ثم انتقل إلى مرحلة أخرى يمكن تسميتها جديلاً فترة الأحادية القطبية - حيث سيطرت الولايات المتحدة اقتصادياً وعسكرياً على قطاع كبير من العالم - إلا أن الثنائية أو الرباعية لن تؤد فى يوم ما إلى تآكل الثقافات أو تدمير الأنسجة الحضارية لمعظم شعوب العالم الأخرى.

تموت المسافات كنتيجة لثورة الاتصالات وسهولة تحريك رؤوس الأموال والمعلومات والمعارف والأفراد لكن المسافات لا تموت بمنظور آخر. فالدراسات الجيوسياسية والجيواستراتيجية تقدم أدلة عملية تشير إلى أن قوة العالم الشمولية إنما تنبع من التنوع وليس التعميط كما أن التفاخر البشرى بثقافة الهوية أو الوطن من العسير جداً تجاهله أو تعويضه. وعلى نحو ما يرى فوكوياما أن الحروب التى تواترت على كثير من شعوب أو دول العالم قدمت دليلاً قاطعاً على عدم القدرة على فناء الأوطان.

وإذا كانت معادلة الحضارة لأى أمة قد تحتوى فى مكوناتها على متغيرات قابلة للتغير أو الفناء، إلا أن العقيدة والدين تمثلان ثوابت المعادلة التى لا يمكن القضاء عليها، وتبقى الهوية ثابتاً آخر غير قابل للتنازع القانونى أو السياسى أو حتى الاقتصادى والثقافى.

مفهوم العولمة أو موت المسافات،

العولمة ليست مفهوماً جديداً. وموت المسافات إنما يعنى اختزال الزمن أو اختصاره على مستوى أو من منظور وحدات قياسه. فالمسافة التى كان المرء يقطعها فى الماضى بين مصر والسعودية مثلاً كانت تستغرق عدة أيام

أو أشهر أما الآن فلا تستغرق ساعتين أو أقل، والمعلومة التي كانت ترسل من بلد لآخر كانت تتطلب أياماً وشهوراً، أما الآن فلا تستغرق أكثر من ثوان أو دقائق معدودة. لكن المسافة قائمة ولا يمكن اختزالها من المنظور الهندسي أو الجغرافي. وإذا كنا نعترف بدائرية الزمن بالنسبة لوحدات قياسه (حيث تتكرر الثانية أو الدقيقة واليوم والساعة والشهر والسنة ...) فلا يمكن للمرء، سواء بالممكن أو المطلق الاعتراف بدائرية الزمن كأحداث ومواقف في كل الظروف حتى وإن تكرر الحدث فلا يمكن تعميم الاستثناء على القاعدة وهي إحدى أبجديات المنطق العلمي.

والعولمة أو موت المسافات لم تأت في الواقع كنتاج للتفاعل الحضاري والاتفاق بين شعوب العالم. كما أنها ليست مشروعاً عالمياً - محلاً للبحث - لوضع نهاية للتاريخ أو حضارات الشعوب على نحو ما يعتقد البعض. لذلك فإن صياغة تعريف شامل للعولمة يحتاج الأخذ في الاعتبار ثلاثة عمليات رئيسية هي: انتشار المعلومات، وإذابة الحدود بين الدول، وزيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات. كما أن عملية الانتشار طبقاً لروزناو تتم من خلال تفاعل حوارى ثنائى الاتجاه عن طريق تكنولوجيا الاتصال، وكذلك الاتصال المونولوجى من خلال الطبقة المتوسطة، ثم من خلال المناقشة والمحاكاة وتمائل المؤسسات. إن مداخلات الكتاب والعلماء ورجال الدين العرب حول العولمة أكثر ثراءً من حيث المضمون والموضوعية من غيرها من المداخلات الأخرى لنظائرها من الغرب. ومن منطلق هذه المداخلات يمكن اجتهداً صياغة التعاريف / المفاهيم البديلة للعولمة على النحو الآتى: إن العولمة هي:

- خطة رأسمالية غربية تستهدف استنساخ العالم على صورتها، أى قولبته وتنميته بالشكل الذى يخدم أهداف القوى العظمى أو: مشروع لتنميط العالم أو نمذجته فى شكل أحادى التوجه والمنهج والممارسة.
- أو: محاولة جادة لتكريس أو تجنيد الشرعية الدولية لخدمة مصالح الدول المتقدمة صناعياً بقيادة أمريكية.

• أو : خطاب ثقافى وسياسى تحت شعار أو أطروحة تسمى بالنظام العالمى الجديد الذى ينطوى فى ظاهره على شعارات عديدة مثل حقوق الإنسان، والسلام والديموقراطية، بينما جوهره هو تعميق الفجوة (فجوة التخلف) بين الشمال والجنوب، والقضاء على أى محاولة للثنائية أو الثلاثية القطبية، والسيطرة على ثروات الشعوب، وطمس حضارات الشعوب لصالح قوة عظمى.

• أو : خطة تهدف إلى تأكيد محاولات الولايات المتحدة الاستثنائى بدور شرطى العالم - أو القوى العظمى الوحيدة فى العالم (طبقاً لما جاء فى صحيفة N.Y. TIMES فى مارس ١٩٩٢)، ومنع أى قوة أخرى لمنافستها فى هذا الدور.

• أو استراتيجية أمريكية التصميم لترويج دعوة قهرية من خلال آليات اقتصادية وثقافية وبتوجه نفى بحث لتغيير هيكل وتركيبية المجتمعات ونسيجها القومى وتحويله نحو الحضارة الغربية إن صح التعبير.

• أو دعوة حتمية لتجاهل التاريخ أو الحضارات. أو فكرة الحضارات (أى جعل الشئ فلكلورا).

• أو نظرياً، تدفق السلع والخدمات والأفكار ورؤوس الأموال وغيرها ... بين جميع دول العالم.

• أو الاستعمار الفكرى والثقافى والاقتصادى من جانب قوة واحدة أو تكتل واحد .. أو هى الاستتباع والخضوع أو كل ما سبق أو أكثر.

هل العولمة ناتج لحوار الحضارات؟

إن العولمة ليست نتيجة لحوار الحضارات أو التفاعل الحضارى بين شعوب العالم كما أنها ليست ولن تكون:

١ - اقتساماً أو مشاركة متساوية ومتوازنة للعلم والمعرفة، أو تعاوناً إيجابياً بين الدول على أسس التكافؤ النفعى.

- ٢- الآلية الفاعلة للقضاء على المنافسة الشرسة بين دول العالم أو الشركات وقيادة العالم إلى مستقبل أفضل.
- ٣- توحيداً للعالم على أسس العدل والاستقلال والمشاركة المتكافئة في ثرواته.
- ٤- أنسنة العالم، وآلية لتخفيض أسعار السلع والخدمات والأراضي وتحويل الدول النامية أو الفقيرة إلى تصنيع الغذاء بدلاً من استهلاكه فقط.
- ٥- السلام والأمن الغذائي أو الاقتصادي والتعاون العلمي العالمي.
- ٦- رفض الفقر والتخلف وعدم استغلال الموارد الاقتصادية لصالح دولة واحدة.
- ٧- توجيه البحوث العلمية إلى موضوعات وقضايا بحثية ذات أهمية خاصة للدول الفقيرة والنامية، أو التداول الحر للمعلومات والأفكار أو وجهات النظر كما هو الحال في رؤوس الأموال.
- ٨- الآلية التي سوف تضع حداً للحروب التي كانت تحدث بسبب التنوع الحضاري ومواجهة محاولات إحدى الدول السيطرة على العالم.
- ٩- الحدثة التي تقوم على الرؤية الموضوعية والاعتراف بقيمة الفرد باعتباره محورياً للوجود وأن العقل هو مرجعية القرار والتصرف، والدين هو الدستور الحياتي وجوهر الضمير أو سلطة الأمر والنهي الذاتي للبشر.
- ١٠- القضاء على عوامل الانقسام والتشتت بين وداخل المجتمع الدولي .. أو محاربة أمريكا لأي محاولة للتأثير على التصدير الإعلامي أو السينمائي أو السلع والهيمنة على الإعلام الدولي.
- ١١- القضاء على الثالوثية السياسية والاقتصادية (أمريكا الشمالية - أوروبا الغربية ومنطقة آسيا الباسيفيكية) وتفكيك نظام القطبية وإنهاء الأزمات في دول الجنوب النامي أو المتخلف.

١٢- سد للفجوة بين الشمال والجنوب والقضاء على ظاهرة العنف والتطرف والجريمة والارهاب الذى تمارسه الدول بدلاً من أو جنباً إلى جنب مع الأفراد.

١٣- القضاء على ظاهرة تجارة الأعضاء البشرية أو تجارة الرقيق (الأبيض والأسود والأصفر)، وغسيل الأموال والتهريب، والمشكلات الأخرى عابرة القارات والحدود

١٤- الآلية الواعدة لانبساط المساحات أو اختزال الجغرافيا وتقليص دور الدولة .. وكذلك وأد محاولات الانبعاث الأصولى وتأکید الذاتية والخصوصية الدينية أو المعتقدية.

١٥- توحيداً للأسس الثقافية للأمم والشعوب أو توحيداً للقيم والسلوك وأنماط التفكير واللغة والهوية وغيرها ... كما أن العولمة ليست إنهاء للخصوصية فى كل شئ وأى شئ.

كيف ستموت المسافات الأثنوسياسية أو المسافات الثيوثقافية، أو المسافات الجيواقتصادية، أو المسافات الجيوسياسية وغيرها ...؟ وبماذا وكيف نفسر؟

١- صعوبة إمكانية استبدال الدولة (كنظام وسلطة وجغرافيا وشعب) بكيان تنظيمى آخر قابل للديمومة أو البقاء (حتى وإن فقدت إحدى الدول دورها على الصعيد المحلى والمسرح الدولى)؟

٢- ومن المنظور الجيواستراتيجى والجيوسياسى المقاومة والرفض الظاهر والمستتر للأحادية القطبية من قبل فرنسا، أو أوروبا والصين وروسيا وغيرها ... ولماذا قام الاتحاد الأوروبى، ولمواجهة من قيام الدول الأوروبية - أو بعضها - بحظر استخدام اللغة الانجليزية فى الخطاب الإعلامى؟

العولمة والأموال عابرة الحدود،

طبقاً للمراغى (كتابة أرقام تصنع العالم ١٩٩٨، ١٥٠، ١٥٧) نجد أنه في النصف الثاني من عام ١٩٩٦ صدر تقرير من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد UNCTAD) موضوعه الاستثمار العالمي، وأرقامه تتعامل مع ما حدث خلال عام ١٩٩٥، حيث حدثت قفزة تاريخية غير مسبوقة في مجال الاستثمار المباشر فمثلاً:

١- زادت التدفقات في هذا المجال بنسبة ٣٩٪ تقريباً وكانت أعلى نسبة نمو في الدول المتقدمة، التي زاد فيها استقبال رؤوس الأموال بنسبة ٥٣٪ عام ١٩٩٥ مقارنة بثلاثة في المائة فقط في العام السابق له.

٢- زاد تصدير الأموال من هذه المجموعة من الدول بنسبة ٤٢٪ مقابل ١٪ من العام السابق له (١٩٩٤).

٣- خرج للاستثمار في ذلك العام ٣١٨ مليار دولار. وبلغ نصيب الدول النامية منها ١٥٪ فقط. وعلى العكس في حالة الاستقبال ٣١٥ مليار دولار حيث كان نصيب الدول المتقدمة الكثير والدول النامية نحو ثلث التدفقات وحظيت دول شرق ووسط أوروبا بأربعة في المائة من هذه التدفقات.

٤- أضاف عام ١٩٩٥ تراكماً جديداً للأموال عابرة الحدود ليصل إجمالى الاستثمار الأجنبى المباشر إلى ١,٩ تريليون دولار في الدول المتقدمة، ٢,٥ تريليون كاستثمارات مملوكة لهذه الدول خارج حدود أراضيها.

٥- إذا كان الاستثمار الأجنبى هو القوة الرئيسية التى تشكل الكوكبة، أو العولمة، أو الشوملة، فإن الشركات متعددة الجنسية تعتبر الآلية الفاعلة فى هذا الصدد. وطبقاً لإحصائيات مجلة فورتشن FORTUNE MAGAZINE عن الـ ٥٠٠ شركة الكبرى متعددة الجنسية على مستوى العالم فإن الأصول المملوكة لهذه الشركات بلغت عام ١٩٩٥ حوالى

٣٢,٢ تريليون دولار، والإيرادات بلغت ١١,٤ تريليون دولار. وهذه الإيرادات تعادل ٤٥٪ من الناتج القومي للعالم خلال القرون الثلاثة الأخيرة مرتين: مرة بالاستعمار عن طريق الجيوش، والمرة الثانية عن طريق الأموال الطائرة والشركات العملاقة التي يفوق نفوذها نفوذ الحكومات والدول.

٦- بينما كانت الغلبة دائماً للمنع والقروض الرسمية بين الستينات والتسعينات تحولت إلى الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار في الأوراق المالية. صحيح أن القروض والمنح - طبقاً لصندوق النقد الدولي بلغت عام ١٩٩٣ حوالي ٥٢ مليار دولار إلا أن الاتجاه الآن هو تعظيم حركة رأس المال الخاص الذي يرغب الاستثمار ويبحث الربح والتملك خارج حدود وطنه الأم - الأصلي.

٧- طبقاً لأرقام صندوق النقد الدولي عن الاستثمار في الأوراق المالية بأسواق العالم النامي فقد بلغ حجم الاستثمار عام ١٩٩٣ حوالي ٨٦,٥ مليار دولار في عام واحد. وبلغ صافي الاستثمارات الأجنبية التي انتقلت للبلدان النامية ذات متوسط سنوي مقداره ٤,٣ مليون دولار في الستينات، فقفز الرقم إلى عشرة أضعافه في السبعينات ثم تضاعف الرقم في الثمانينات أربع مرات واستمر هذا التزايد حتى بلغ حجم الاستثمار ٧٠ مليار دولار عام ١٩٩٤. هذا بغض النظر عن هيكل توزيع هذا الرقم بين المناطق الجغرافية المختلفة التي تقع فيها هذه الدول.

تعليق رقم واحد والمسئولية رقم (١)

هل تتحول الكيانات السياسية إلى ديكور أو شكلاً بلا مضمون؟ أو كيانات بلا سلطة؟ ليحل محلها الشركات العملاقة والأعمال والأموال. وهل النقود هي التي تصنع النفوذ والسلطة والهيمنة، لتصبح الكلمة لرجال الأعمال وأصحاب المال.. وتتراجع الحكومات؟ وهل يصبح العالم أحادي الثقافة؟ وإذا كان من المتوقع أن نعيش في عالم بلا حدود من المنظور الاقتصادي فهل ستلاشي الهوية أيضاً؟

تعليق رقم اثنين والمسئولية رقم (٢)

هل ستؤدي زيادة التدفقات أو الاستثمارات إلى نمو دول الجنوب وأى نوع من النمو، هل هو النمو عديم الشفقة أو النمو الهامشى أو النمو الاستهلاكي ؟ فهناك أنواع محتملة للنمو. «النمو عديم الشفقة، الذى لا يستفيد منه سوى الأغنياء والذى يأتى تحت شعار العولمة أو العالمية، «والنمو بلا فرص عمل، فالدخل يزيد والبطالة تزيد، والنمو الآخرس فالثروة تزيد والقمع يزداد أيضاً وتغيب الديمقراطية، والنمو بلا جذور «حيث تضحل الهوية الثقافية أو يتم تهيمش الثقافات، والنمو بلا مستقبل الذى يستهلك الثروة الطبيعية ويبنى الحاضر على حساب المستقبل.

إنها جميعاً أنواعاً للنمو الرديء المتوقع نتيجة للعولمة. أما المطلوب فهو النمو الجيد أو الايجابى وهو ما قد تفشل فى تحقيقه شوملة العالم أو عولمته حيث يوجد ٣٧ ألف شركة تسيطر على الاقتصاد العالمى الآن. وهل عولمة المشاكل سوف تتطلب عولمة الحلول؟

هل الشركات الكونية ستحل محل للشركات العالمية أو متعددة الجنسيات، الشركة الكونية هى جهاز أو وحدة اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة لا مركز ولا قلب ولا جسد لها فهى شبكة مؤلفة من عناصر متعددة ومتكاملة موزعة على كل العالم وتخضع لمبدأين أساسيين هما: العائد / الإنتاجية والتكلفة.

فالشركة الكونية تقترض من بنك سويسرى، وتقيم مركزاً للبحوث والتطوير فى ألمانيا، وتشتري آلات أو قطع غيار من كوريا، وتقيم مصانع فى الصين، وتضع استراتيجية التسويق للمسلع فى مصر قبل أن تبيعها فى بريطانيا وتمتلك رساميل مختلطة الجنسية والجغرافية فى بولونيا والمغرب والمكسيك إلخ .. وتقوم بنقل مصانع من أمريكا إلى افريقيا الأقل تكلفة لإنتاج سلعاً لبيعها فى كندا وأستراليا ..

١- إن تكاملية النشاطات والتكاملية المخلوقة بين المستهلك والمورد، واستخدام وسائل جديدة للإنتاج وتطوير منتجات جديدة، واختفاء الخط

الفاصل بين المنزل ومكان العمل، وجعل المعلومات بنية أساسية للنمو الاقتصادي وتفعيل حركة التجارة وتزايد أشكال الاندماجات بين الشركات، وبناء علاقات بين العاملين بالشركات والمستهلكين حول العالم وداخل الدولة الواحدة، والقدرة على تفعيل التسويق الكوني وغيرها ... تعتبر بمثابة آليات وتوجهات للشركات الكونية وعوامل تكوينها أيضاً. لكنها في أغلب الحالات لن تلغى وجود الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات عبر الوطنية أو الدولية وغيرها ... كما أنه لا يوجد ما يمنع أن تكون الشركة الكونية شركة متعددة الجنسيات في نفس الوقت. لكن هل تسمح الشركات الكونية باقتسام العلم والمعلومات وتداولها لتستفيد منها جميع الدول؟ وهل ستحل قضية التناقض بين قوى العولمة وضراوة المنافسة؟ وهل ستكون الشركات الكونية مسؤولة عن انهيار العالم الفقير؟

٢- هل نتذكر الشركات الكونية أو من يروج للعولمة أن الحروب العالمية (الأولى والثانية مثلاً) كان سببها محاولة توحيد العالم أو تنميته أو جعله أحادي الفكر والممارسة؟ (إنها تساؤلات مكررة لكنها قائمة تتحدى العولمة .. أو لعب البيسبول وشرب النيكافيه وأكل الهمبرجر وارتداء الجينز إلخ ...

مكرر!! المسئولية رقم (٢)

إن العالمية تعبر عن التنوع الثقافي والاقتصادي والسياسي وهي اعتراف متبادل بالأدوار واحترام خصوصيات الآخرين. كما أن حوار الحضارات لا يعنى حوار الهيمنة الثقافية والاقتصادية أو السعى لذلك ..

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾

صدق الله العظيم

سؤال: ألا يعيش العالم إذن وهما يسمى «العولمة»

عقلية العولمة على النطاق المؤسسي؛

مسؤوليات متعددة أخرى: عندما تتجه الشركات والمؤسسات إلى العولمة فهل هذا يعنى أن نشاطاتها داخل الدولة سوف يترتب عليه:

أ- وجود مسؤولية كونية.

ب- إنتاج سلعة / تقديم خدمة للسوق الكونى.

ج- ضرورة تطوير شكل أو نوع أو تصميم السلعة / الخدمة فى السوق المحلى.

د- ظهور السلع والخدمات الكونية البحتة.

هـ- وجود منافع حقيقية للاقتصاد المحلى.

و- المرونة والتجانس بين نشاطات الشركة والمنتجات وسياسات الحكومة الوطنية.

ز- موائمة السلع والخدمات بالضرورة للسوق المحلى أو الوطنى وكذلك السوق الكونى.

ح- تقديم التحذير اللازم من التهديدات التنافسية الكونية.

ط- سهولة تحديد فرص العمل والأعمال التى لها مستقبل كونى.

ى- وضع الأهداف الكونية فى مقدمة اهتمامات الشركة أو الدولة.

ك- التعلم من عمليات وممارسات الشركات فى مختلف الأقطار.

ل- وجود فرص عمل وسهولة تخطيط المسارات الوظيفية أو تكافؤ فرص العمل للجميع فى أى مكان.

م- سهولة التنسيق بين الأقسام والتوقعات والاستراتيجيات على أساس كونى.

ن- إمكانية التنسيق بين الشركات لترشيد الإنتاج والتعاون البحثى لتطوير السلع والخدمات، وكذلك اكتشاف حاجات جديدة ورغبات حديثة للدول

والأفراد والاستجابة السريعة لها. والموازنة بين الأسعار والأهداف والحصص السوقية.

س- وجود مساءلة كونية عن الأداء الحالى والإسهام فى تحقيق الربح الكونى، أو الأداء الكونى للشركة، والاعتماد على الجهد الشخصى والتنمية الذاتية للمهارات والقدرات والاتصال السريع واجراء التغيير والاستقلال الوظيفى والحوار الديمقراطى بين الإدارة ونقابات العمال وغير ذلك من بؤر للاستفسار وعلامات الاستفهام.

وتبقى عدة تساؤلات أخرى تشكل فى تصورى معضلات فكرية وبرجماتية تعكس فى جوهرها مسؤوليات كونية أخرى فى حالة افتراض قبول العولمة بدلاً من رفضها. ومن بين هذه التساؤلات ما يلى:

هل يمكن تكوين حكومة كونية، وكيف؟ وهل يمكن تحقيق الانضباط السياسى والاقتصادى والثقافى من خلال آليات السوق أو الديمقراطية؟ وما هو شكل ومضمون الخطاب الفكرى أو السياسى أو الاقتصادى فى أطروحة الكونية؟ ومن سيلقى خطاب القسم وأمام من فى النظام الجديد إن صح التعبير؟ وكيف يمكن أقامة أو عولمة الهوية؟ ولمن سيكون ولاء الفرد وتحت أى علم سوف يقف؟ وإذا كان من الممكن عولمة السوق فى البيع والشراء كيف يمكن عولمة عادات وتقاليد الشراء والبيع والأذواق؟ وما هو نشيد العولمة أو كيف سيكون؟ ألا يمكن أن تؤدي ظاهرة العولمة إلى تعميق أو توليد أو السعى لتأكيد الخصوصية؟ وكيف يمكن أنسنة العولمة وعلى أى أسس سوف تتم؟ وهل يمكن إنشاء جامعة إنسانية واحدة، أو جامعة إسلامية واحدة مثلاً؟ ولماذا فشل رجالات الدول والساسة والعسكر فى توحيد عولمة العالم على مدى قرون عديدة؟ وهل نجح العلماء والمفكرون أو حتى المطربين والشعراء فيما أخفق فيه هؤلاء؟ وما هو شكل المدينة أو القرية الكونية؟ وهل سيحل التسليح ببطاقات الائتمان والاندماجات بين المؤسسات، والتكامل بين المنتج والمستهلك وموازنة القوى بين الحكومة الكونية أو

المحلية والمواطنين محل التسليح النووي وصواريخ باتريوت؟ وهل ستتم
تصفية الترسانات العسكرية ووزارات الدفاع؟ أم سيكون هناك وزارة للدفاع
الكوني؟

وأخيراً، فإن العولمة (أو موت المسافات) لن تكون آلية لفض نزاع أو
معضلة الاغتراب الإنساني، إنها مفهوم قد يكون له معنى لكنه يفتقر إلى
المعيار، وطالما أنه يتصف باللامعيارية فإن استحالة تطبيقه هي المحصلة
النهائية لمحاولات تعميمه.

تساؤل مطروح:

هل يعيش العالم حالة من الجنون تسمى جنون العولمة؟
وهل يمكن القيام بمحاولات علاج أو مواجهة يمكن تسميتها بالعولمة
المضادة؟ وهل هذه المواجهة سوف تشكل حرب المستقبل؟

المحاسبة عن المسؤولية الكونية:

تعتبر الدول الصناعية ومن ثم شركاتها العملاقة، المسؤول الأول عن
ارتفاع نسبة تلوث البيئة محلياً وكونياً. وتأتي أيضاً الدول التي فتحت أبوابها
للشركات متعددة الجنسيات، وبغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء ذلك،
الشريك الثاني في المسؤولية. والسؤال المطروح كيف يمكن المحاسبة عن
هذه المسؤولية؟ بخصوص هذه الجزئية لأحد أنواع المسؤوليات الكونية ومع
افتراض قبول العولمة فكراً وتطبيقاً يرى الباحث ما يلي:

أولاً: وضع وتصميم نظام ضريبي كوني:

هذا النظام باختصار يمكن من جباية مبالغ معينة من الدول الصناعية
والدول المضيفة لشركاتها العالمية أو الكونية بحيث يتم توجيه المتحصلات
الضريبية كعلاج لمشاكل التلوث والفقر أو التخلف الناجم عن استنزاف

ثروات بعض الشعوب بواسطة هذه الشركات. أما كيف يمكن حساب الضريبة؟ فيمكن استخدام نسبة وسطية معينة من الدخل القومي لكل دولة يبنى حسابها أيضاً على متوسط دخل الفرد في كل دولة. وبحيث يتم سداد المبالغ إلى البنك الدولي مثلاً أو إنشاء مؤسسة دولية تقوم بالتحصيل والإنفاق. وإذا كان أى نظام ضريبي في حاجة إلى سلطة قهرية لتشغيله وإدارته وهذه السلطة تتمثل في حكومة الدولة، فإن الجهاز الذي يستطيع ممارسة هذه السلطة القهرية يمكن أن يتمثل في مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، على أن تقوم حكومات الدول أو مكاتب منتشرة بدول العالم بالتنسيق مع الحكومات في جباية هذه الضرائب. يضاف إلى ما سبق يجب فرض ضريبة مباشرة في شكل نسبة من الأرباح على الشركات العالمية / الكونية مقابل التسهيلات التي تحصل عليها من جراء التدفق الحر للمعلومات والمعرفة وحرية التجارة والإنتاج وشبكات المعلومات الدولية إلخ... والتي تنعكس بالضرورة على خلق فرص مربحة لهذه الشركات في مختلف أنحاء العالم.

ثانياً: المحاسبة عن الأداء البيئي؛

في الآونة الأخيرة قام البنك الدولي بدراسة رد فعل سوق الأوراق المالية في دول أميركا الجنوبية (الأرجنتين، الفلبين، تشيلي، المكسيك) وأثر الأداء البيئي عليها. وقد أظهر التقرير الذي أعده البنك أن سعر الاسهم في هذه البلدان ارتفع بمعدل ٢٠٪ عندما تم الاعتراف بالأداء البيئي الجيد للشركات المصدرة لهذه الأسهم. وأن سعر السهم ينخفض بمعدل ١٥٪ كاستجابة لشكاوى المواطنين المتضررين من التلوث. والتساؤلات الممكن طرحها في هذا الخصوص والتي تحتاج إلى إجابة قد تتمثل فيما يلي :

ماذا تعني هذه النتائج على المستوى الكوني؟ وكيف يمكن المحاسبة عن الأداء البيئي أو بمعنى آخر ما هي أنواع التقارير والقوائم المالية الخاصة بالأداء البيئي للشركات العالمية؟ الكونية؟ وما هي أنواع المساهمات البيئية

ومجالاتها بالنسبة لأي شركة كونية؟ وما هو نطاق الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي لها؟ وكما محاولة للإجابة على بعض هذه التساؤلات يمكن ذكر الآتي :

١- تنقسم المساهمات إلى عدة أنواع هي: المساهمات البيئية مثل الرقابة على تلوث الهواء ومعالجة المخلفات بأنواعها مثلا. ويمكن قياس هذه المساهمات من خلال تحديد مستويات التلوث ونسب استغلال الغاز الطبيعي وغيرها... والنوع الثاني من المساهمات هو المساهمات العامة والتي تتمثل في خلق فرص للعمل (للعمالة العادية والماهرة والعمالة المعوقة)، وتحسين مستوى الرفاهية الإقتصادية والصحية للعاملين، وتوفير وسائل النقل والمساكن والتدريب والأمن الصناعي، ومن المساهمات الأخرى مجال مساهمات المنتج والتي يتم قياسها من خلال الرقابة على المواصفات القياسية للجودة وضمانات استخدام المنتج أو الاستفادة منه الخ.....

٢- إن كل مجال من مجالات المساهمات السابقة تكون له أصوله ASSETS والتزاماته LIBILITIES الخاصة.

٣- تلتزم كل شركة بتقديم قوائم وتقارير مالية ومحاسبية دورية عن المجالات السابقة للسلطة المسؤولة التي يقع في دائرتها نشاط الشركة العالمية أو الكونية.

٤- تلتزم كل شركة بضوابط ومعايير الإفصاح المحاسبي للأطراف ذات العلاقة ومن بينها المجتمع. ويعتبر ارتفاع أسعار أسهم هذه الشركات في البورصات مثلا من بين أنواع الحوافز التي تحصل عليها هذه الشركات مقابل الأداء البيئي الجيد.

٥- أما بالنسبة للقوائم والتقارير المحاسبية والمالية الواجب على الشركة العالمية أو الكونية اعدادها وتقديمها سنويا أو دوريا فقد يتمثل بعضها في النماذج الآتية :

تقرير الأداء البيئي والاجتماعي متعدد الأبعاد عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠				
أولاً: مجال المساهمات البيئية :				
العناصر المؤثرة على نوعية البيئة الطبيعية	وحدة القياس	المستويات القياسية	المستويات الفعلية	الانحرافات
١- عناصر تلوث الهواء				
٢- عناصر تلوث التربة				
٣- عناصر تلوث الثقافة				
الخ.....				

قائمة الربح المعدل بأعباء الرضاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠			
القيمة دولار			
صافي الربح : يضاف إليه :			
أولاً : أعباء المسؤولية الاجتماعية الإيجابية :			
١- مجال المساهمة البيئية			
- تكلفة الرقابة على تلوث الهواء			
-			
الخ.....			

قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمة البيئية والاجتماعية في / / ٢٠٠٠			
مجموع صافي الأصول : يخصم منه :			
١ - صافي الأصول الخاصة بالمساهمات البيئية			
• مباني وإنشاءات للرقابة على التلوث			
• أجهزة.....			
•			

القائمة المالية لتأثيرات عدم الرضاء بالمسؤولية البيئية عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠	
البيان	القيمة بالدولار
أولاً : مجال المساهمات البيئية :	
• قيمة الضرر الذي يصيب الموارد	
ثانياً : مجال المساهمات العامة	
•	
•	
• مقابل عدم توظيف المعوقين	
ثالثاً : الموارد البشرية :	
• قيمة أضرار إصابات عمل أدت إلى :	
- التوقف عن العمل للعلاج .	
- العجز الجزئي وهكذا	

وبالرجوع إلى إسهامات المفكرين في مجال المحاسبة عن المسؤولية، تجدر الإشارة إلى وجود مداخل وطرق متعددة للقياس بعضها كمي والآخر حكمي بالإضافة إلى مدخل الأبعاد المتعددة. حيث يمكن استخدام هذه المداخل والطرق لتسهيل إعداد التقارير والقوائم المالية للشركات المعنية وكذلك الجهات المعنية بمحاسبتها. ومن بين النماذج الخاصة بالتقارير نموذج شركة سكوفيل SCOVILL MANUFACTURING COMPANY، الشركة الشرقية للغاز والمحروقات EGFA ونموذج أبات ABT ASSOCIATE INC. إذن القضية تكمن في إمكانية تعميم استخدام مثل هذه النماذج أو تصميم نموذج موحد تلتزم به جميع الشركات الكونية أو العالمية أو متعددة الجنسيات.

ثالثاً: المحاسبة عن تلوث العقول ضرب من ضروب المستحيل؛

إذا كان الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وواجباته يحتوى في ديباجته على أن: الإنسانية بتنوع عناصرها هي كل غير قابل للتجزئة، ويستبعد كل تسلط مع ضمان كل الحقوق، ويستبعد أيضاً كل زعم في الخصوصية وفي سيطرة معتقد أو أمة أو جماعة أو فرد. بالإضافة إلى حرية التعبير لكل نزعة إنسانية، وحرية الإيمان والممارسة لأي دين الخ... فإن الواقع الحالي (على نحو ما جاء في مقدمات هذه الورقة) يعكس معان تشير إلى أن كل أشكال التقدم العلمي والتقني وكذلك التوجهات بالعولمة بآلياتها ومن ورائها تستخدم في الغالب لتدمير كل ما هو إنساني. فعبادة المال أو عولمة السوق والمال تستثير ردود أفعال مثل التمرد والهروب والإغتراب .. ومع تعاظم المنافسة على الفضاء وما تبثه قنوات التلفزة والإذاعة، فضلاً عن الصحافة المقرؤة والكتب وغيرها بالإضافة إلى انحدار الفن (غناء، مسرح، سينما ..) ما هي إلا محاولات لنسيان الواقع والمعنى والإهتمام بالصراعات حتى ولو كانت نوعاً من العبث .. إن تداعيات هذا كله تعنى انهيار الأطر الاجتماعية للحياة سواء كانت هذه الأطر تتمثل في الأسرة أو الأمة أو المسجد أو المدرسة أو مؤسسات الأعمال وغيرها ...

وقد يرى البعض أن هناك رهان أساسى لإيقاف الإنحرافات المتجهة إلى انتحار كوكب الأرض، فإن هذا الرهان بآليات تنفيذه الحالية وبملاحمها وأشكالها المختلفة لا تساعد على وقف الانتحار بل تسرع الخطى نحوه .

وإذا كان من المستحيل أن يزعم أحداً امتلاكه الحقيقة أو المعرفة الكاملة أو الإبداع المطلق، وإذا كانت الملكية عموماً لا شرعية لها إلا إذا قامت على دعائمات العمل والبناء المجتمعى، وإن قيمة الإنسان لا تنبع إلا من خلال إسهاماته فى أى إطار من الأطر المجتمعية، وإذا كانت الإنسانية تقوم على أساس الحرية وليس السيطرة لدولة أو ثقافة وغير ذلك...، ألا يتعارض هذا كله مع ما يفعله التلفزيون الآن. إن احتكار محطة تلفزيون CNN مثلاً للمعلومات ما هو إلا أداة لفرض رأى واحد على العالم كله ... إن الإعلان بصورته الحالية (المرئى والمسموع) ما هو إلا سلعة تخضع للمنافسة ويلعب المال فيها رقابة أشد فتكا من النظم السياسية الشمولية. فالقضاء على المنافس الإعلامى أصبح هدفاً لجميع محطات البث التلفزيونى محلياً وعالمياً. إن السادية الفكرية فى الطريق، بالضبط مثل السادية التجارية بين مؤسسات وشركات الأعمال. إن استخدام الصور الكاذبة والخدع، والحوار بالخدع وتطور ذلك تقنياً هى سرطان العقول فى الوقت الحاضر.

والسؤال المطروح: هل يمكن محاسبة مؤسسات الإعلام والسينما والمسرح سواء فى هوليوود أو باريس أو فى أى مكان آخر على تلوث العقول، خاصة إن هذه الوسائل لا تحكى تاريخاً ولكنها تحاول تجريده من عقله وإنسانيته وروحيته، والأمثلة من البرامج على هذا كثيرة ومتنوعة. إن غسل العقل الذى تمارسه وسائل الإعلام العالمية وأيضاً المحلية التى تأثرت بها لا تختلف كثيراً عن غسل الأموال التى مصدرها الإتجار بالرقيق الأبيض والمخدرات. هذا ويعتبر ضرباً من المستحيل إعداد نموذج للمحاسبة عن التلوث الثقافى أو تخريب العقول وتلوثها.

المراجع

من المراجع المفيدة التي تم الإستعانة بها عند إعداد هذه الورقة، ما يلي:

- روجيه جارودي، كيف نصنع المستقبل، القاهرة: دار الشروق ١٩٩٩.
- محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٠.
- عبدالسلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩ / ٢٠٠٠.
- السيد يسين، العولمة والطريق الثالث، القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، ١٩٩٩.
- محمود المراغي، أرقام تصنع العالم، الكويت: م. العربي، الكتاب الثاني والثلاثون، ١٥ أبريل، ١٩٩٨.
- سلسلة أعداد من مجلات مثل: شؤون الأوسط - المستقبل العربي - ومنبر الحوار، خلال الأعوام ٩٥ - ١٩٩٩.

ملحوظة

تم تقديم هذه الورقة بالمؤتمر العلمي الأول: «العولمة وأبعادها الاقتصادية»، الذي نظّمته جامعة الزرقاء - الأردن، ٨-١٠/٨/٢٠٠٠.

المبحث الثاني

العولمة = طفل الخطيئة لشورة المعلومات والاتصالات
= التنوير الزائف.

ملخص الورقة محل المناقشة

تتناول هذه الورقة عدداً من القضايا والإشكاليات المرتبطة بالعلومة سواء من المنظور الإقتصادي أو السياسي أو الثقافي. وتعرض في نفس الوقت لمجموعة العوامل الدافعة والشرطية والحاكمة لهذه الظاهرة، وكذلك المواقع أو المراكز الرئيسية للعلومة. كما تسعى هذه الورقة في نفس الوقت الى طرح اجابات حول عدد من التساؤلات والقضايا الجدلية مثل: هل المعلومة ظاهرة كلية أم أنها ظاهرة جزئية؟ وكيفية تحليل آثار المعلومة وشروط مواجهتها، وما هي ردود الفعل وآليات المواجهة؟ كما تطرح هذه الورقة إجابات مبدئية على تساؤل رئيسي ألا وهو: هل توجد نظرية للعلومة؟ صحيح إن ما تم عرضه في هذه الورقة يعكس رؤية وقناعات الباحث غير أنه يصبح من الخطورة بمكان قبول أي افتراض لتنظير المعلومة في ظل معطياتها الحالية ومقدماتها سواء كانت مقدمات كلية أو جزئية. ولا شك أن خلل المقدمات يترتب عليه بالضرورة خلل النتائج ومن ثم تصبح قضية التعميم لظاهرة كهذه نوعاً من الإسراف الذي يرفضه المنطق والتجريب.

مقدمة

العولمة هي استعمار في ثوب جديد صُنع في أميركا. كما أنها التّغريب في أدق صورة. فالخيار بين استمرار الحياة في مجتمع ما على نمطه المألوف أصبح صعب المنال كنتيجة لمحاولة الغرب فرض نمط حياتي وثقافي على شاكلته وذلك من عدة أبعاد، البعد الأول: طبقاً لهاريسون فإن العولمة بإعتبارها امبريالية ثقافية حديثة تغزو الجسد والروح والإنسان بكامله. كما يرى أن التّغريب أو العولمة تعددت وسائلها (ما يجري حالياً في بعض دول العالم الحديث تعكس واقعاً غريباً من ملابس ومهرجانات وعروض تليفزيونية .. فضلاً عن الكومبيوتر والبورصات والفضائيات وانتهاءً بالمأكل والمشرب).

أما البعد الآخر للعولمة أو التّغريب الثقافي فهو الإساءة العنصرية وتأصيل التفرقة العنصرية. وما جاء في كتاب أحد علماء الاجتماع بجامعة أدنبره خير دليل على ذلك. حيث أشار كاتبة أن السود معوقون وراثياً في جانب الذكاء من ناحية تكوينهم الجيني وهذا ما لا ينطبق على البيض^(١).

إن الإستعمار الثقافي يؤدي إلى الإغتراب Alienation حتماً. وإذا كانت الإمبريالية الثقافية التي يمكن تسميتها بالتّغريب أو العولمة تعتمد على الإنتاج الصناعي الذي تلعب الإعلانات والدعاية دوراً أساسياً في ترويجه فإن أكبر وكالات الإعلان في دول العالم الثالث (أندونيسيا وماليزيا وغيرها) هي من الولايات المتحدة، والتي تستخدم أساليب الغرب وتحقّر كل ما هو محلي^(٢).

صحيح أن مبدأ «أصولية السوق» يشير إلى أنه إذا لم توافق السلعة السوق، فإن السوق سوف يجري تحويله ليوافق السلعة إلا أن ثورة الإعلام والاتصالات وتماثل أذواق المستهلكين ساعد بشكل مباشر في تشجيع الصناعيين على انتاج نفس السلع لبيعها في دول العالم الثالث.

(١) عبد الله عثمان التوم، عبد سرورف آدم، العولمة: دراسة تحليلية نقدية، لندن: دار الوراق،

١٩٩٩، ص ٩٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥.

أن العولمة بهذا المنظور هي مصيدة للإستهلاك Consumption Trap لكن ماذا يتم إستهلاكه فى الحقيقة؟ أن ما يتم استهلاكه هو الجانب المادى للسلع. أما معانى السلع وهو الأهم طبقاً لمنظور العولمة فهو غير قائم. وفى هذا الصدد يمكن القول أن ماتنتجه المصانع ليس سلعاً مادية ولكنها تنتج معان مختلفة المضمون وآمالاً متباينة العمق والإتساع، بدليل أن الإعلان عن سلعة ما يخاطب الوجدان (أى الشق الخاص بالسلوك النفسى لدى الفرد) قبل أدوات الإدراك عند المستهلك حتى فى ظل أقرب حالات التجانس الثقافى بين العديد من الدول والشعوب.

العوامل الدافعة للعولمة:

لقد توافرت أسباب عديدة أدت إلى إنتشار ظاهرة العولمة اعتباراً من العقد الأخير من القرن العشرين وحتى الآن. وبغض النظر عن ترتيب هذه العوامل / الأسباب يمكن تلخيصها فى الآتى:

١- التطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات (ثورة المعلومات) والتي تمثلت فى الحاسبات الآلية، الفاكس، التليفون الخليوى، الأقمار الإصطناعية، الأنترنت وغيرها...

٢- اتفاقية الجات Gatt ونجاح المباحثات حول تحرير التجارة الدولية فى دورة أورغواى الأخيرة.

٣- انتهاء الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقى والغربى.

٤- التقدم الكبير فى تكنولوجيا النقل والمواصلات وتكنولوجيا الطباعة وغيرها...

٥- المشاكل الكونية الطارئة مثل التلوث البيئى ومرض فقدان المناعة (الإيدز/السيدا)، وغسيل الأموال، واللاجئين والبطالة والإرهاب والهجرة الشرعية والمخدرات وغيرها.. والتي تحتاج إلى تعاون بين الدول والمنظمات الدولية.

٦- إذا كانت الدول الفقيرة أو الضعيفة لا يمكن أن تكون مصدراً لتدفق المعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والقيم

والثقافة إلى الدول المتقدمة أو القوية، فإن هذا يعنى أن العامل السادس يصبح الغرب والولايات المتحدة على رأسه. فالولايات المتحدة لديها أحدث تكنولوجيا المعلومات فى العالم. وإن مايزيد عن نصف الأخبار الأجنبية التى تتلقاها الدول الأخرى تأتى من وسائل الإعلام الأميركية^(١).

٧- تركيز الثروة على المستوى الدولى فى عدة دول وتزايد هيمنة الشركات متعددة الجنسيات وسيطرة المال على الحكم.

٨- توافر البيئة الملائمة بهيئة الأم المتحدة لقيام أميركا بممارسة البلطجة السياسية ولعب دور الشرطى العالمى دون مواجهة من أى دول أخرى.

العوامل الشرطية :

أن توافر عدد آخر من الأسباب التى أدت إلى تفشى ظاهرة العولمة. وهذه الأسباب التى يمكن تسميتها بالعوامل الشرطية يتلخص بعضها فى الآتى :

١- التراجع فى قوة الدولة والتغير الواضح فى وظائفها. فانهيار دور الدولة فى مجال الإنتاج وأدواته فى العقدين الأخيرين من القرن الماضى، والسعى المحموم وراء تبنى برامج الخصخصة إما بسبب ضغوط المنظمات الدولية (البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ..) أو فشل فى تبنى سياسات لحماية منتجيهما من المنافسة الخارجية قد مهد الطريق إلى غزو الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية وحتى المتقدمة أيضاً، مع استمرار تقلص دور الدولة فى السيطرة على اقتصادها.

٢- السعى الدؤوب من قبل الولايات المتحدة لتفكيك الدول الكبرى (مثل الإتحاد السوفيتى السابق) التى تمثل سوقاً كبيراً قياساً بعدد السكان

(١) P. Chittiwatanapeng, "Challenges Of And Responses To Glo- balization", In : Y. Yamamoto, Globalism, Regionalism And Nationalism : Asia In Search For Its Role In The 21 st Century, Oxford; Blackwell, Pub., 1999. p. 73.

ومصدراً خصباً للمواد الخام والثروات الطبيعية، في الوقت ذاته تسعى لإضرار الفتنة وتغذية الفتوة والطائفية فيه والتطرف في بعض الدول الأخرى بل وخلق الذرائع والمؤامرات لتحقيق هذا الهدف.

٣- الإعتقاد الشائع بحتمية العولمة أو بضرورة السير في فلكها، وتجييش وسائل الإعلام القومي على مستوى كل دولة للترويج لذلك، والا يصبح الشعب بداية من العامل البسيط وإنهاءاً بالرؤساء والقيادات متخلفون عن ركب التقدم المزعوم. كما يجب تغذية الإعتقاد لدى الجماهير بضرورة التسليم بالعولمة حيث لا طاقة لهم لمقاومتها.

٤- عولمة الشئيات واللاشئيات، فالإعتقاد الشائع (والترويج لذلك في نفس الوقت) بأن كل شئ يمكن بل ويجب عولمته سواء سلع أو خدمات أو أفكار وعقائد وغير ذلك ... صحيح أن العولمة تفتح مجالات واسعة لتطبيقات العلم لكن الحكمة والعقيدة (أى المنهج) والإيمان (أى النزعة للفعل) والتي تمثل مكونات العقل اللانهائى تظل بعيدة عن العولمة.

٥- لكى تنجح العولمة، لابد أن تقوم على قاعدة نفى الثقافة الوطنية وتغذية العداء للهوية.

العوامل الحاكمة للعولمة :

ان استمرار العولمة كظاهرة محكومة باستمرار الدول المتقدمة أو مراكز العولمة في العالم فى ممارستها للضغوط على دول العالم الثالث بمختلف السبل والأشكال حتى وإن استخدمت القوة العسكرية لتحقيق هذه الغاية. فالاغراق بالديون من ناحية، والإجبار على بيع الأصول كوسيلة لسدادها (أو على الأقل المشاركة فيها) والتشجيع على تصدير المواد الخام فقط، وتقديم تسهيلات لدعم الإستهلاك فى شكل إعانات والتهديد بإستخدام القوة فى مجلس الأمن لفرض الحصار الإقتصادى على هذه الدول تحت شعارات حقوق الإنسان والإرهاب وغيرها... تعتبر من بين العوامل الحاكمة لإستمرار هذه الظاهرة^(١).

مراكز العولمة :

بتحليل مصادر أو مراكز العولمة نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية

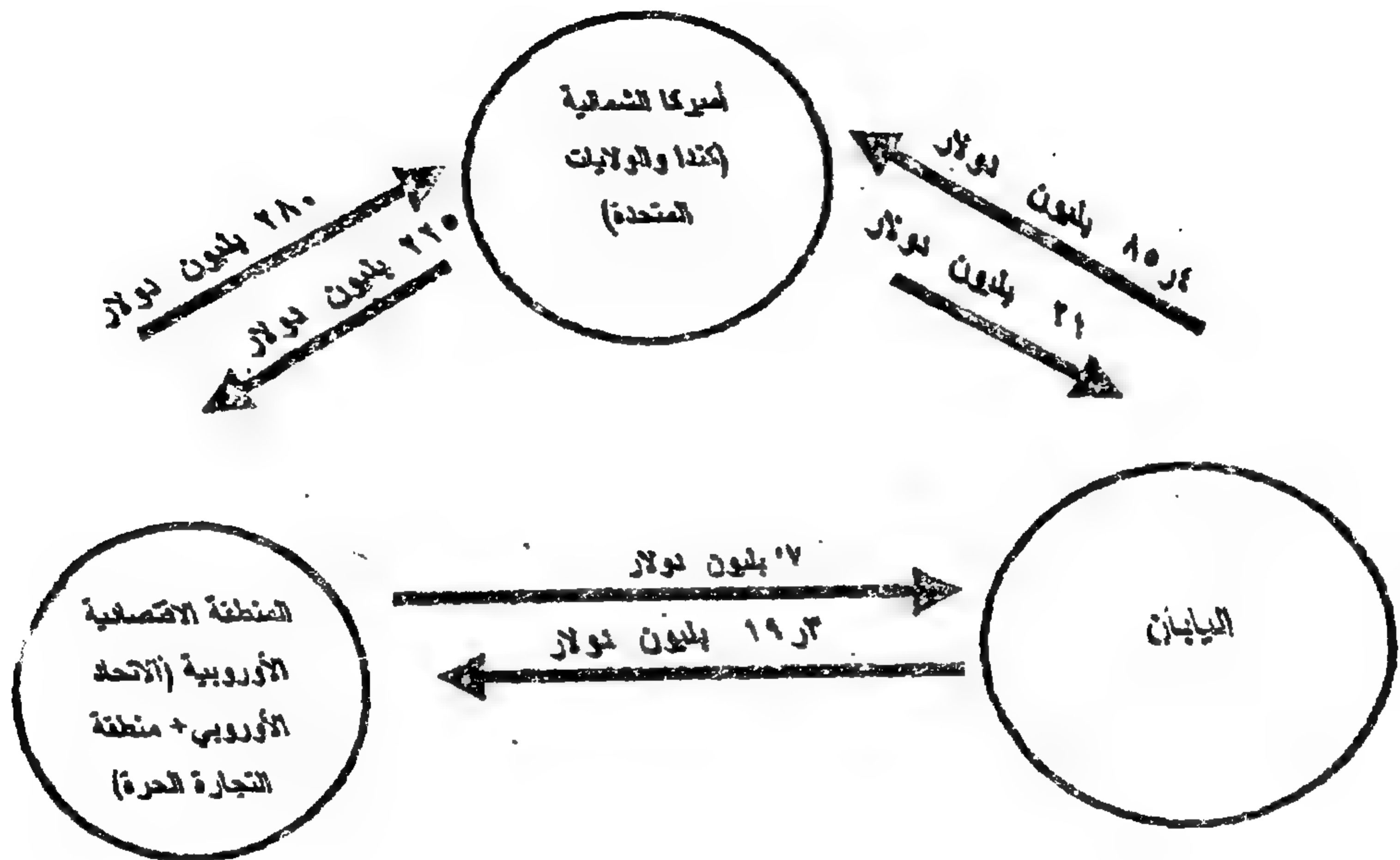
ودول الاتحاد الأوروبي تمثل مركز العولمة الغربى. وفى الشرق الأقصى نجد اليابان الصين (بما فيها هونج كونج وتايوان) وكوريا الجنوبية تمثل مراكز العولمة فى جنوب شرق آسيا. حيث تشير البحوث ونتائج الدراسات والمشاهدات الواقعية إلى أن اللغة الصينية بدأت تنتشر الآن فى تايلاند كما بدأ الإهتمام بتعلمها للعديد من السائحين وزوار دول جنوب شرق آسيا. ومع انتشار هذه اللغة بدأت القيم الثقافية الصينية تنتشر فى الأخرى فى الدول المشار إليها. وبالنسبة لكوريا فهى تعتبر الآن المصدر الرئيسى لتدفق السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا إلى فيتنام. وعلى صعيد جميع دول جنوب شرق آسيا تأتى اليابان على رأس مراكز العولمة فى هذه المنطقة بالطبع حيث تمثل المصدر الأساسى الأول لتدفق السلع والخدمات والأموال والتكنولوجيا والكتب والألعاب الإلكترونية والأفلام وبرامج التسلية وغيرها إلى المنطقة المشار إليها.

فى ضوء ما سبق يمكن القول أن الولايات المتحدة ليست وحدها اللاعب الوحيد فى حلبة الصراع لسيادة أو تغريب العالم على الرغم من أن رقعة تأثيرها الجغرافى أكثر اتساعاً من المراكز الثلاثة الآسيوية.

عند تحليل الآثار المترتبة على العولمة نجد أن الأثر السلبى على قيم وثقافات الشعوب ومحاولة طمسها تأتى على رأس قائمة الآثار. وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد بداية من تايلاند وانتهاءً بمعظم الدول العربية أن اللغة الإنجليزية أصبحت هى لغة التجارة والعلم. بل وأصبح المجتمع الذى يتقنها يعتبر من صفوة هذه المجتمعات. أما بالنسبة لتأثيرها على الكيانات السياسية المسماة بالدول فيكفى القول فى ضوء تقارير الأمم المتحدة الصادرة فى منتصف التسعينات أن إيرادات ٥٠٠ شركة كبرى من الشركات متعددة الجنسيات وهى إحدى آليات العولمة الأساسية، تعادل ٤٥٪ من الناتج القومى العالمى (١١,٤ تريليون دولار عام ١٩٩٥) وأن نفوذ هذه الشركات بالطبع واتجاهاتها أضحت هو الأهم وانها على ما يبدو أصبحت بديلاً للحكومات فى كثير من الأحيان ليس هذا فحسب بل أن هناك ٣٥٨ شخصاً يحملون لقب

ملياردير على مستوى العالم وتساوى أصولهم المعالوكة لهم مجموع الدخل السنوى لبلدان تمثل ٤٥ ٪ من عدد سكان العالم (١) (٢) .

الاستثمار الأجنبي المباشر في مراكز العولمة الثلاث في بداية التسعينات
متطلبات تحليل آثار العولمة... وهل هي ظاهرة كلية



المصدر: بول هيرست، جراهام تومسون، مساءلة العولمة: القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ترجمة إبراهيم فتحى، ١٩٩٩، ص ٩٤ نقلاً عن برنامج الانكساد عن الشركات متعددة القومية - قاعدة الاستثمار الأجنبي المباشر.

(١) يشير الدكتور جلال أمين فى كتابه «العولمة، إلى أن الخصخصة تعتبر شكلاً من أشكال قيام الدولة بالتخلي عن ممتلكاتها للغير سواء كان هذا الغير من الأجانب أو المواطنين .. أنظر فى ذلك: جلال أمين، العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٨، ص ١٤٥ .

(٢) محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت، كتاب العربى، العدد ٣٢، أبريل ١٩٩٨، ص ١٥٢-١٥٣ .

متطلبات تحليل آثار العولمة ... هل هي

ظاهرة كلية - أم ظاهرة جزئية؟

فى هذا المجال قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن تحليل الآثار المترتبة على العولمة يتطلب دراسة متعمقة وحيادية للتفرقة بين تأثير التغير الطبيعى فى العوامل الديموغرافية على اقتصاديات الدول النامية، وتأثير انهيار بعض الدول العظمى كالاتحاد السوفيتى (سابقاً) أو الحروب الإقليمية على الدول المجاورة بشكل خاص والدول ذات العلاقة بها بصفة عامة، وتلك الآثار المترتبة على العولمة فى حد ذاتها. فزيادة عدد السكان والتغير فى التركيبة العمرية لبلد ما قد تطرح تحديات جديدة ليس للعولمة أثر فيها. من هذه التحديات التأثير السلبى على البيئة الطبيعية ومشاكل التعليم والصحة وما يترتب على ذلك من زيادة نسب البطالة وإثارة النعرات الطائفية وارتفاع وتنوع معدلات الجريمة وغيرها ...

وجدير بالذكر ان هناك عوامل أخرى يمكن أن تعرقل تفعيل آثار العولمة وربما تقف حائلاً أمام نجاحها، ومن أبرز هذه العوامل الديموغرافية العامل الدينى. فالدين يمثل قوة اجتماعية وثقافية قادرة على امتصاص صدمات العولمة خاصة بالنسبة للدول العربية والإسلامية. وعلى الصعيد الإقتصادى فبالرغم من اتجاه العالم نحو التكامل والذى قد يمثل مصدراً للإضطراب - طبقاً لتقرير اللجنة الأميركية للأمن القومى حول مستقبل الشرق الأوسط فى القرن الحادى والعشرين - إلا أن الوجه المعتدل أو الآثار الإيجابية للعولمة الإقتصادية سوف تلقى أعباء على الثقافات غير العربية فى المنطقة. الأمر الذى قد يترتب عليه خلق معايير عالمية جديدة خاصة بحقوق الإنسان والأقليات الخ .. (١)(٢).

ان التأقلم الإيجابى الفاعل قد يكون أحد الخيارات المطروحة لمجابهة العولمة. وقد يتم هذا من خلال تخلى بعض الدول عن القطرية والدخول فى

(١) وثائق دولية، الشرق الأدنى الكبير - تقرير اللجنة الأمريكية

(٢) انظر أيضاً: جلال أمين، العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٨، ص ١٤٥، للأمن القومى،

علاقات أكثر إيجابية مع النظام العالمي أو مثلما تتجه بعض الدول الآن مثل مصر وإيران وتركيا والهند إلى تطوير قطاعات معينة داخل نظمها الإقتصادية المولفة أو المهيكلة حديثاً لتواكب أحدث النظم، الأمر الذى يسمح لها بالدخول فى تجارة بينية وخارجية أو تجذب استثمارات أجنبية من دول مثل الإتحاد الأوروبى على أسس متساوية ومبدأ المنفعة المتبادلة.

أما البديل الآخر فهو ربما تكون المجازاة السلبية لآثار وتداعيات العولمة كمحاولة لإجهاض هذه الظاهرة بأسرع وقت ممكن بشرط استغلال ما يلى :

١- صعوبة استمرار الولايات المتحدة (باعتبارها المركز الرئيسى للعولمة) فى تحمل عبء قيادة العالم.

٢- وجود دول لها حق النقض فى مجلس الأمن تقف إحداها وهى الصين بحضارتها على طرف نقيض للحضارة الغربية (فى هذا الخصوص أشار هانتنجتون إلى أن الخوف لا يأتى من الحضارة الإسلامية بقدر توقع الصدام بين الحضارة الغربية والحضارة الصينية والإيرانية) وهذا ما قد يقلل من قدرة الولايات المتحدة من الإنفراد بالقرار مستقبلاً.

٣- ارتباط قضايا حقوق الإنسان بقضايا السيادة للدولة بغض النظر عن مدى قوة الدولة أو ضعفها.

٤- حالة عدم الإنفتاح الإقتصادى الكامل أو الشفافية فى المعاملات التجارية الدولية حتى بالنسبة للدول الصناعية المتقدمة (أزمة تجارة الموز فى سبتمبر عام ١٩٩٨ بين دول الإتحاد الأوروبى والولايات المتحدة حيث هددت الأخيرة بفرض رسوم جمركية تعادل ١٠٠ ٪ على وارداتها من الدول الأوربية التى لا تستورد الموز الأمريكى وذلك عندما بدأت بريطانيا وفرنسا بالإعتماد على مستعمراتها القديمة فى الكاريبى لإستيراد الموز)^(١).

٥- الفروق القائمة بين التبادل الإقتصادى من ناحية والعولمة من ناحية

(١) عبد الله التوم، وعبدالرزاق آدم، المرجع السابق، ص ١٥٦ .

أخرى. فالأول يعنى التعاون والتبادل على مستوى الإقتصاد الكلى
MACRO - ECONOMIC LEVEL، أما العولمة فهي أساساً ظاهرة تخص
مستوى الإقتصاد الجزئى MICRO - ECONOMIC LEVEL، والسلوك
الإستراتيجى للشركات من خلال التكامل والترابط فى الإطار غير
القومى، والتي تتمثل فى تحرك وانتقال رأس المال والتكنولوجيا وانسياب
المعلومات ... لتمكين المؤسسات من تعزيز قوتها التنافسية^(١).

ويؤكد هذا الرأى تقرير الانكساد UNCTDA عن الإستثمار الأجنبى
والشركات متعددة الجنسية :

«يعتبر الإستثمار الأجنبى هو القوة الرئيسية التى تشكل الكوكبة أو
العولمة، .. أما آلية ذلك فهي الشركات متعددة الجنسية. وطبقاً للإحصائيات
التي نشرتها مجلة فورتن عام ١٩٩٥ عن الـ ٥٠٠ شركة كبرى المتعددة
الجنسية أو متعددة الجنسيات : فإن الأصول المملوكة لهذه الشركات قد بلغت
٣٢,٢ تريليون دولار^(٢) .

هذا مع الأخذ فى الاعتبار عدداً آخر من الأمور التى تجاهلها تجار
العولمة والذى تمثل ثغرات جوهرية فى نظريتهم منها على سبيل المثال :

- الأمر الأول، إذا كانت العولمة تقوم على أساس حرية انتقال رؤوس
الأموال، والأفراد، والسلع، والمعرفة، والتكنولوجيا وغيرها ... بين الدول
فبماذا نفسر قيام حكومات الدول المتقدمة بسد الموانئ (المرافئ) أمام جموع
المهاجرين إليها (مثل إيطاليا، بريطانيا، فرنسا، أسبانيا، أميركا ..) ؟ وبماذا
نفسر أيضاً تمركز الإستثمارات الأجنبية المباشرة فى مراكز تصدير العولمة
ذاتها (أى أميركا، أوروبا، اليابان) فى الوقت الذى بلغت فيه ديون العالم
الثالث عام ١٩٩٠ حوالى ١,٢ تريليون دولار. أما نصيب الدول النامية من

(١) المرجع السابق، ص ١٨٦.

(٢) محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت، كتاب العربى، العدد ٣٢. ١٩٩٨ / ص ١٥٢.

إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر عام ١٩٩٥ فبلغ حوالى ١٥ ٪ فقط فى الوقت الذى أضاف عام ١٩٩٥ تراكما جديداً للأموال عابرة الحدود ليصل إلى مقدار ١,٩ تريليون دولار فى الدول المتقدمة / ٢,٥ تريليون دولار كإستثمارات مملوكة لهذه الدول خارج حدودها^(١).

ولقد تجاهل تجار العولمة أيضاً أن الخطر الحقيقى على الديمقراطية وحقوق الإنسان بإعتبارهما أعمدة العولمة يأتى من الليبرالية التى هى جوهر الوجه الآخر للعولمة - فإذا كان المال الخاص والسوق سوف يحكمان الدول - فإن نتائج هذا الحكم قد يعنى زيادة البطالة (نتيجة التقدم التكنولوجى الهائل ووجود المصانع التى تعمل بلا عمال مثلاً) وانخفاض مستويات المعيشة للطبقة المتوسطة والفقيرة وما يترتب على ذلك من آثار أخرى. وفى نفس الوقت بماذا نفسر قيام الغرب وعلى رأسه الولايات المتحدة بدعم الديكتاتورية فى بعض الدول لحفظ الإستقرار فى هذه الدول التى تمثل بؤراً للمصالح الأميركية؟

ولا شك أن الأمر السابق يؤيده أيضاً الكثير من الكتاب والباحثين وعلى سبيل المثال يرى هيرست وطومسون ان اقتصاد العالم - كما يقره بعض الغلاة أو الرواد من أنصار العولمة - بعيد عن أن يكون كوكبياً بحق. بل أن التجارة والإستثمار والتدفقات المالية متركزة فى ثلاثى: أوروبا واليابان وأميركا الشمالية. ويبدو أن هذه السيطرة مهياة للإستمرار. كما يشير أيضاً بالقول إلى أن الإقتصاد العالمى الراهن أقل انفتاحاً وتكاملاً من النظام الذى ساد من ١٨٧٠ إلى ١٩١٤^(٢). وإذا أخذنا العولمة من منظور مستواها الجزئى، سنجد أن هناك خلطاً بين التدويل والكونية أو العولمة. فمعظم إن لم تكن جميع الشركات متعددة الجنسيات تنطلق دائماً من قاعدة قومية، أو مركز واحد رئيسى بالدولة الأم للإنتاج والتسويق، وكذلك نجد أيضاً أن بحوث

(١) محمود المراعى، المرجع السابق، ص ١٥١.

(٢) بول هرست وجراهام طومسون، مساءلة العولمة Globalisation in Question، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، ص ٤ - ٥ (هذا الكتاب من ترجمة أ. إبراهيم فتحى).

التنمية والتطوير في معظمها متمركزة في هذه القواعد وليس بالفروع^(١).

- الأمر الثاني: من بين التجارب الناجحة عن النمو الإقتصادي في الدول النامية تجربة نمو آسيا حيث كان تكوين رأس المال المحلي والاستثمار العام في المحل الأول هو من أسباب النمو ولم يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر فيها الا دوراً محدوداً. فرأس المال الأجنبي سواء كان في شكل قروض أو استثمار أجنبي مباشر يتصف بالتقلب بدرجة كبيرة وأنه يتجه إلى أحداث تنمية بعيدة عن التوازن. كما يصبح النمو الذي يحدثه رأس المال الأجنبي أكثر خضوعاً لتوجيه قوى خارجية ولدورات الطلب في الدول المتقدمة وكذلك لتأرجح عرض رأس المال وتكلفة الاقتراض^(٢).

رد الفعل وآليات المواجهة:

أولاً: بالنسبة لرد الفعل تجاه العولمة، ففي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أنه مع التسليم بعدم امكانية خروج أى دولة رشيدة عن بيئة التجارة العالمية واتفاقياتها فإنه يمكن التمييز بين عدد من الملامح لردود الفعل تجاه العولمة. ومن هذه الملامح ما يلي^(٣):

- ١ - قدر من الكراهية البازغة من الحماس والمرتكزة على العاطفة والخيال. ومن أمثلة ذلك قرار منظمة آسيان في ٢٤ / ١١ / ١٩٩٨ منح الجائزة الأولى في مسابقة فنية الى مصور ماليزي تقديراً لصورة رسمها بعنوان: «أيها المضارب المالي الأجنبي قف عن تدمير بلادنا وداعاً سوروس والصهاينة، أهلاً وسهلاً باليابان».
- ٢ - تفكير مثالي يتجه إلى اقتراح وسائل تساعد في الإنقاذ مثل إنشاء جامعات كبرى تختص بالبحث العلمي والتكنولوجيا.

(١) عبد السلام أبرقحف، نظم الإستخبارات الصناعية ... مجلة التعاون الصناعي لدول الخليج العربى، أكتوبر ٢٠٠٠.

(٢) أنظر أيضاً النشرة الإقتصادية العالمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي بالجدول رقم ٧ أكتوبر ١٩٩٤ للتعرف على تذبذب تدفق هذا النوع من الاستثمار.

(٣) محمد رؤوف حامد، الوطنية في مواجهة العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩، ص ٢٣ - ٢٤.

- ٣- الدعوة لآحياء المجتمع المدني وتنشيط المنظمات غير الحكومية.
- ٤- ابتكار ميكانزمات أو آليات جديدة لضمان المصالح الوطنية فى المجابهة مع اتفاقيات التجارة العالمية.

٥- ظهور توجهات وممارسات سياسية تهدف الى تهذيب العولمة مثل المناداة بعولمة مسؤولة، والطريق الثالث، والبحث عن خيارات بديلة الخ...

ولا شك أن الممارسات الحالية لبعض الدول على النحو الذى سبق توضيحه (ممارسات الإتحاد الأوروبى مثلاً، ودول جنوب شرق آسيا بما فيها اليابان) تعتبر خير دليل على تعاظم ردود الأفعال لمواجهة العولمة والتغريب بشكل خاص.

٦- حتمية الوطنية : إن الوطنية Nationalism ليست حرباً على العولمة، ولكنها تحفيز وتنظيم وتعظيم القدرات الوطنية فى استيعاب وتشغيل كل المعارف والإمكانات المحلية والعالمية الممكنة بالكيفية التى تجعل من هذه القدرات الوطنية سندا لبعضها البعض وللوطن والمواطنين فى التنمية وفى الاستفادة من إيجابيات العولمة وأيضاً فى تجنب سلبياتها وانحيازاتها^(١). ان الحاجة للوطننة تنطلق من عدة مرتكزات واعتبارات من أهمها ما يلى :

١/٦ - أنانية الشمال المتقدم وتخليه عن تنمية الجنوب وتمحور اهتماماته لتنمية ذاته.

٢/٦ - ان العولمة ظاهرة بيئية .. أو انها متغير جديد من بين متغيرات البيئة الدولية . ومن ثم فهى ليست بالضرورة آلية من آليات التطوير حتى بإفترض إيجابياتها وحيادها.

٣/٦ - تعاظم ظاهرة التحالفات الإستراتيجية الكونية بين الدول وبين الشركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية . أو بمعنى آخر تعاظم الإتجاه نحو العملة كأداة للعولمة ولمواجهتها فى آن واحد.

(١) محمد رؤوف حامد، المرجع السابق، ص ٢٩ - ١٥ .

٦/٤- انحراف مسارات خطط التنمية الكونية من خلال المنظمات والمؤسسات الدولية وانحيازها نحو الدول المتقدمة أو لخدمة أهداف الأخيرة لفتح أسواق جديدة .

٦/٥- الإنحياز الكامل لمصدرى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإعلام نحو إزالة ثقافة الغير وبمختلف الطرق والوسائل .

ان الإنحياز نحو الوطننة يتطلب توظيف ايجابيات العولمة وحسن الاختيار للإطار المرجعى الملائم . كما أن الأمر يحتاج أيضاً إلى تجميع وحدات العمل بدلاً من تفكيكها أو تصغيرها . فالنزعة نحو العملاقة والإندماجات والشراكة قد تعتبر أداة فاعلة فى حشد وتكريس الموارد والجهود نحو تحقيق الهدف، وتكوين قاعدة للبحث والتطوير داخل الشركات والمؤسسات جنباً إلى جنب مع الجامعات ومراكز البحوث على أن يكون تقييم الأداء الكلى لأى وحدة اقتصادية مرتكزاً على الابتكار والربح الابتكارى جنباً إلى جنب مع المؤشرات الأخرى التقليدية .

ثانياً، كىضفة المواجهة، قد يكون من الصعوبة بمكان اقتراح سيناريو واحد لمواجهة العولمة وتحدياتها المفرطة . فالصعوبة تكمن فى حقيقة أن التحدى ليس ببساطة هو تحدياً للغرب فقط . فمراكز العولمة أصبحت الآن متعددة بدءاً من اليابان فى أقصى الشرق وانتهاءً بأميركا فى أقصى الغرب . ومحاولة للإجابة على التساؤل السابق يمكن اقتراح اثنين من السيناريوهات هما :

السيناريو الأول، من خلال تكوين التحالفات الإقليمية أو المناطقية Re-gionalism . فالمناطقية تعنى قيام عدد من الدول تتصف بالتجانس النسبى فى الخصائص والجغرافيا بتكوين كتل إقليمية وتوحيد الجهود للتعامل مع مراكز العولمة فى الكون من ناحية، ومواجهة المشكلات الإقليمية بهذه المنطقة من ناحية أخرى . وفى الوقت الراهن تقوم مجموعة دول جنوب شرق آسيا (آسيان) بتوسيع دائرة العضوية فيها حيث ضمت لعضويتها عام

١٩٩٦ ما ينمار Mynamar المعروفة ببورما سابقاً. وكذلك انشاء مناطق للتجارة الحرة بين الدول الأعضاء فضلاً عن عقد حوار دائم ودورى حول الأمن المناطقى للدول الأعضاء وكذلك انشاء منتدى للحوار بين الدول الأعضاء، وبينها وبين التكتلات الإقليمية الأخرى.

السيناريو الثاني، الوطنية Nationalism فى هذا الخصوص يمكن لكل دولة فى التكتل الإقليمى أن تتبنى سياسات وبرامج خاصة للتعامل مع حرية تدفق ما يلى على سبيل المثال :

(أ) المعلومات.

(ب) السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا.

(ج) سلع التسلية والترفيه.

(د) الثقافة والقيم.

وما يحدث الآن فى دول جنوب شرق اسيا يقدم دليلاً على امكانية ادارة ذلك. فبعض الحكومات فتحت الباب على مصراعيه للسلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا لكنها أغلقت أمام الثقافات والقيم التى تتعارض مع خصوصية مجتمعاتهم مثل الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والحرية ... أما بعض الحكومات الأخرى فكانت شديدة الحساسية للأفلام والموسيقى القادمة من هوليوود بينما الأفلام الصينية تلقى قبولاً واسعاً فى تايلاند غير أن هذه الأفلام محظورة فى ماليزيا كما أن نظائرها من الأفلام اليابانية كان غير مسموح بها فى كوريا لكنها مقبولة بباقي دول جنوب شرقى آسيا. كما أن هناك الكثير من المحاولات والجهود الحالية لانعاش وتنمية الثقافات وتأسيس الهوية الوطنية لمواجهة العولمة. ومن أمثلة ذلك انشاء الكيانات المؤسسية التابعة لرؤساء مجالس الوزارات تكون مسؤولة عن تأسيس الهوية وتوعية الشعب بالآثار السلبية للاستعمار الجديد خاصة جيل الشباب وصغار السن.

ويتطلب هذا السيناريو أيضاً ضرورة التركيز على المصلحة الوطنية من منظور مجتمعى وتطوير القرى والمحليات. حيث أن مستقبل هذه القرى

مجتمعة يشكل مستقبل الأمة ككل. هذا، بالإضافة إلى ربط الديمقراطية والإنضباط الإجتماعى والحرية بالتجارة والصناعة وأوجه النشاط الأخرى بالمجتمع. صحيح من الضرورى الربط بين الإعتبارات الإجتماعية والتجارة مثلاً لكن لابد من التأكيد على أن الحرية الزائدة ستؤدى إلى الفوضى^(١).

هل توجد نظرية للعولمة؟

للإجابة على هذا التساؤل يمكن عرض الآتى باختصار :

أولاً، نقلاً عن هانزر ١٩٩٢، وهيز ١٩٩٦، وفيزرستون ١٩٩٥ أشار كلا من التوم وادم ١٩٩٩ إلى أن ظهور مدرسة جديدة تحرر الإستهلاك من سماته الضارة يعتبر أحد دعائم نظرية العولمة.

وتتلخص آراء هذه المدرسة فى أن السلع تمثل خامات مادية وغير مادية تكتسب معانى ثقافية من جانبين:

الجانب الأول هو المنتج الذى يضع بعض المعانى فى السلعة مستغلاً التصميم واللون والغلاف ومركز الإنتاج وغيرها ... وتتم ترجمة هذه المعانى إلى ما يريده الإنسان من قوة وجمال وعاطفة الخ

أما الجانب الثانى فهو المستهلك وليس المنتج. ولهذا لا يوجد مبرر للخوف من الإستعمار الثقافى طالما أن أساس الثقافة هو المعنى الذى يسيطر عليه المستهلك نفسه. وهذا يعنى أيضاً أن قوة المستهلك تكمن فى سيطرته على حق سلب السلع معانيها الإنتاجية.

وطبقاً لما ذكره التوم، وادم ١٩٩٩ فإن العولمة تتحكم فى العلم عن طريق تحكمها فى اقتصاديات العالم. كما أن البنية الإجتماعية أو الأنماط الإجتماعية فى دول العالم الثالث لم تتقدم بنفس الخطى التى تقدمت بها

(١) هذه الجهود تبذل أيضاً فى روسيا حالياً. وقد قامت حكومة ماليزيا بمنع عقد حفلة موسيقية لمايكل جاكسون. وفى فبراير عام ١٩٩٧ طلب البرلمان الأوروبى من الدول الأعضاء تخصيص ٥٠٪ على الأقل من أوقات البث التليفزيونى للموارد الثقافية والإعلامية المحلية.

التكنولوجيا. وإذا كانت الخصخصة قد ارتبطت بالعوامة فيماذا نفسير الثورة الشعبية ضد الخصخصة في أندونيسيا والتي أطاحت بحكم سوهارتو في مايو (أيار) ١٩٩٨.

ثالثاً: العولمة ظاهرة، وإذا كانت الظاهرة لا تتصف بالديمومة فمن ثم أن أى محاولة لتعميم نتائج تنظير الظاهرة يعتبر ضرباً من ضروب الإسراف العلمى.

رابعاً: إذا كانت النظرية هى نتيجة رئيسية للاختبار التجريبي المحكم منهجياً فيماذا نفسير رأى دعاة العولمة بضرورة عدم خلط الثقافات، وافتراساتهم عن عدم نقاء بعضها وغير ذلك ... مما تقلل من امكانية الإنصهار الكونى فى بوتقة ثقافية وسلوكية ومادية واحدة هذا بإفتراض الممكن وليس بإفتراض المطلق.

خامساً: إذا كان دعاة العولمة يفترضون عدم نقاء الثقافات وإن المبدأ الحاكم للعولمة هو «النفعية»، الناتجة بطبيعة الحال من الرغبة فى الإستفادة بالتكنولوجيا وإن مبدأ النفعية يمكن أن يخلق نوعاً جديداً من البربرية ألا وهى «البربرية الإقتصادية»، أو سيادة أصولية السوق، فإن هذا بالضرورة سيتعارض مع شروط الضرورة لشوملة العالم أو كوننته. وهذه الشروط تتصف بالتعدد ومنها مثلاً:

* فوقية القانون على القوة العسكرية.

* اقتسام الثروة وتوزيعها توزيعاً عادلاً وهكذا أيضاً العلم والمعرفة. فكيف إذن يمكن القول بوجود نظرية للعولمة إذا كان أساسها ومتطلبات بنيتها وتطبيقها غير قائم؟

سادساً: مع الأخذ فى الاعتبار أنه إذا كان منتج المعرفة هو أيضاً مديرها فى معظم أن لم يكن فى كل الأحوال، فإن زيادة الممنوعات، وزيادة المستحيلات والإستتباع هى نتائج طبيعية وحتمية للعولمة. فإتفاقية حماية

حقوق الملكية الفكرية ستجعل من الممنوع على بعض الدول التوصل إلى منتجات تكون الدول المتقدمة قد توصلت إليها حتى ولو كان الوصول إلى هذه المنتجات أمر احتميا من الناحية التقنية، ومع مرور الوقت تزداد قوائم الممنوعات.

أما بالنسبة لزيادة المستحيلات، فلا شك أن زيادة الممنوعات سوف تودى إلى زيادة غنى وثراء الدول المتقدمة فضلاً عن تطور أدوات البحث والتطوير، الأمر الذى يجعل من المستحيل شراؤها أو استخدامها بواسطة الدول الفقيرة. ومع انقضاء قوائم الإختراعات للدول المتقدمة وتزداد أيضاً قائمة المستحيلات للدول النامية.

وتأتى بعد ذلك النتيجة الحتمية. ألا وهى التبعية أو ارتضاع درجة الإستتباع. فنتيجة لزيادة الممنوعات وزيادة المستحيلات ستتحول الدول النامية تابعة تقنياً واقتصادياً للدول المتقدمة سواء كان الإستتباع من خلال الشراء أو التمويل أو محاولات المحاكاة أو من خلال محاولات تحول النشاط الصناعى والتجارى بالدول النامية لسد حاجات المواطنين طبقاً للنموذج العالمى وليس طبقاً للنموذج الوطنى أو القيم المحلية. حتى بالنسبة للمواد الأولية والخامات سيظل تصديرها للدول المتقدمة مشروطاً بعوامل برجماتية تفرضها هذه الدول^(١).

سابعاً، إذا كان الإغتراب أو سلب الحرية وسلب المعرفة سيصبح نتيجة حتمية لأى استعمار ثقافى قد يترتب عليه اضمحلال أو تهاوى الهوية ومع الأخذ فى الاعتبار النقطة السابقة (سادساً) وأن ما يحدث الآن إنما يعنى :
أ - المجارة القهرية من قبل الدول النامية لما يجرى فى العالم المتقدم سواء كانت هذه المجارة على مستوى الفرد أو الدولة.

ب - المجارة الهامشية للدول المتقدمة من قبل الدول النامية بسبب غياب الدور والتعارض بين التوجهات والفكر والمعرفة والتعارض بين

١٠ عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية فى إدارة الأعمال الدولية، بيروت، الدار الجامعية،

التطلعات والوسائل. وأيضاً غياب المعرفة وعدم القدرة على الإنجاز أما لغياب أسبابه أو أدواته أو لتعمد الدول المتقدمة كمحاولة لتأصيل الإستتباع أو التبعية.

ثامناً، إذا كانت الثقافة (طبقاً لتيلور Taylor) هي «الكل المركب المكون من الفن والدين والعلم، لا يمكن أن تكون ثقافة جديدة أو جديدة بهذا المفهوم»^(١). فهي إن استطاعت التأثير على الفن فلن تغير الديانات ولن تنقل العلم أو تساعد على اقتسامه بين الشمال والجنوب على أسس من العدل والمساواة.

تاسعاً، أن العولمة أو الكوننة أو الشوملة تتعارض مع الليبرالية، فالشوملة تعنى بسط النفوذ والسيطرة والتنميط. وهذا يتعارض بالفعل مع التنوع. كما أن هذه النزعة لا يمكن فرضها أو الإقتناع بقابليتها للتطبيق لأسباب عقائدية ووطنية وجيوسياسية كثيرة ومتنوعة... وفي هذا الخصوص قد يكون من المفيد الإشارة إلى ما جاء في كتاب الفيلسوف المعاصر الذي اعتنق الإسلام حديثاً وهو روجيه جارودي (رجاء جارودي الآن) كيف نصنع المستقبل؟ «تبدو دعوة المسيحية بأنها دين عالمي شكلاً نموذجياً للإستعمار الروحي الذي لا يفصل عن أي شكل من أشكال الإستعمار»^(٢).

إن العولمة مشروع امبريالي لتشويه أو إزالة الثقافة والإيمان لدى مختلف الشعوب، حتى يفرض عليهم - علاوة على أسلحة ودولارات الولايات المتحدة الأميركية - اللاتقافة واللامعنى التي يتحلى بها دين لا يجرؤ على التصريح باسمه، الا وهو دين وحدانية السوق. هذا الدين الذي لن يكون فقط نهاية التاريخ، ولكنه سيكون موتاً للإنسان والآلة الذي هو كامن فيه^(٣).

(١) مراد وهبه، جرثومة التخلف، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨، ص ١٢٦.

(٢) روجيه جارودي، كيف نصنع المستقبل؟ القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٩، ص ٢٦٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٧٣.

وأخيراً يمكن القول للذين يدعون تصادم الحضارات أو نهاية التاريخ مثل هانتنغتون وفوكوياما بأن التاريخ مثل النهر ليس له مصب سوى المحيط، وإن تهيئة هذا التحول الروحاني أو الثقافي أو الإقتصادي العالمي سياسياً تعنى اننا يجب أن نضع نهاية لما يدعى بالعولمة التي هي مضادة للعالمية.

عاشراً: العومحلية أو المحلكونية: بداية يمكن الإشارة إلى ما يسمى بالفوردية والكوكاكولية والماجدونالية في مواجهة التيوتية لقد نجح الثلاثي الأول (الفوردية والكوكاكولية والماجدونالية) في تبني استراتيجية توحيد أو تنميط الإنتاج لفترة ما على أمل أن يتوحد المستهلكون. وشركة فورد مثلاً هي التي كانت تقوم بتحديد نوع السيارة وحجمها ولونها.

أما الآن فإن فلسفة شركة تيوتا تتلخص في أن المستهلك هو الذي يحدد ما يمكن انتاجه. وقد ببت نجاح هذه الفلسفة تسويقياً على مستوى العالم كله، فالسيادة للمستهلك وليس للمنتج^(١).

أن تطبيق اليابان لمفهوم الدوخاكو Dukhaku أى تطويع التقنية الزراعية لتناسب المنطقة المحلية أو جعل الشيء الدخيل موافقاً للنطاق المحلي يقدم بديلاً آخر للعولمة وهذا البديل هو ما يمكن تسميته بالمحل كونية -Golocali-sation أو العومحلية أى إضفاء طابع المحلية للأشياء أو التركيز على الطابع المحلي في حركة العولمة، وهذا يعنى صعوبة التنميط أو الشمولة للسلع والخدمات. وفي نفس الوقت فإن العومحلية ليست التهجينية أو تلاقى الأشكال في صورة واحدة، لكنها قد تصبح حلاً وسطاً بين الإفراط والتفريط في ردود الأفعال تجاه العولمة خاصة أن أحد رواد العولمة (فوكوياما) يؤكد دائماً أن الدين والقومية (الوطننة Nationalism هما اعداء الليبيرالية أو العولمة)^(٢).

(١) عبد الله عثمان، عبد الرؤوف آدم، المرجع السابق/ ص ١٠٢.

(٢) Kamo, "Globalism, Regionalism And Nationalism. Oxford:. Blackwell pub. Co. 1999, p 14.

إحدى عشر: لا شك أن مزيداً من القلق يرتبط دائماً بالتفريب أو الإغتراب، وإذا كانت العولمة هي طفلة الخطيئة لثورة المعلومات، فإن التنوير الزائف متعدد الأشكال في هذه الثورة له عدة مصادر. وطبقاً لأمين ١٩٩٩ فإن المصدر الأول متعلق بنوع المعلومات التي يجرى جمعها وتخزينها وتحليلها ونقلها. فليس بالضرورة أن كل زيادة في المعلومات تتضمن نفعاً وفائدة. أما المصدر الثاني للقلق فيتعلق بكمية المعلومات. فزيادة الكمية في وقت محدود لا يمكن أن ينتج عنه إلا تبلد في الحس والعجز عن فهم المغزى الحقيقي لكل معلومة أو خبر. وتأتي نوعية استخدام المعلومات ممثلاً للمصدر الثالث للقلق من ثورة المعلومات وتنويرها الزائف. فإذا كانت المعلومات في الأصل يمكن استخدامها في تحرير الإنسان (معلومات عن الميكروبات مثلاً) فإنها يمكن أن تستخدم أيضاً لقهر الإنسان واستعباده. وأخيراً فإن المصدر الأخير للقلق يتعلق بأثر ثورة المعلومات والاتصالات في قهر ثقافة الغرب للثقافات الأخرى. فمن الخطأ الاعتقاد بأن المعلومات هي بطبيعتها محايدة لا ضرر منها. فهي تأتي مختلطة بثقافة معينة أي ثقافة الدولة التي أنتجت هذه المعلومات^(١).

لقد أصبح طفلة الخطيئة أو العولمة نموذجاً صريحاً لنتائج ثورة المعلومات بروادها ومروجيها وأصبح الغرب عبداً لوثن جديد يسمى المستقبل. فالترويج لهذا الوهم المسمى بالعولمة إنما هو في الأصل مؤامرة لقهر ثقافات الشعوب لحساب ثقافة الهامش واللامعنى (فقدان الهدف) واللامعيار (الإخفاق في التوافق بين الهدف والانيات).

اثني عشر: وإذا نظرنا إلى قضية أخرى ترتبط بالعولمة وأشكالها الإعتداء الثقافي سنلاحظ أن البث المضائي التجاري للجماهير في بعض الدول يقدم لمحات من العالم المتقدم ربما لم تكن من قبل مصرحاً بها من حكومات هذه الدول. ويرغم أن البعض يرى أن هذا التواصل الإعلامي والإرسال الجيد للمعلومات قد يقرب بين الشعوب من خلال تعميق فهمها

(١) جلال أمين، التنوير الزائف، القاهرة/ دار المعارف، ١٩٩٩، ص ٨٦ - ٩٥.

للثقافات الأخرى، إلا أن البعض الآخر يتصور أنه سيكون أمراً مثيراً للسخط والإستياء عندما يحصل أناس محرومون من حقوق المواطنة على معلومات كافية عن أسلوب آخر للحياة مقارنة بأسلوب حياتهم^(١). هذا في الوقت الذي تفشل فيه آلة العولمة في تحقيق نمواً متوازناً في الدخول والمعرفة والتعليم على المستوى الكوني ... فكيف إذن يمكن قبول نظرية تستند في التطبيق على ظرف الإستثناء على حساب القاعدة؟

ثالثاً عشر: طبقاً لروزناو فإن المنافسة والمحاكاة وتماثل المؤسسات والاتصال المونولوجي الأحادي والتفاعل الحوارى الثقافى هى طرق تساعد على اتمام عملية انتشار السلع والأفكار والأفراد والمعلومات والرموز والاتجاهات والأموال والخدمات عبر الحدود. وإن التساؤل الممكن طرحه هو بماذا تفسر حقيقة مفادها ان بلداً عربية تفرض حظراً تاماً على استخدام شبكة الإنترنت، وبلاد أخرى عربية مثل مصر ولبنان لا تضع قيوداً على استخدامها وهذا قد يعنى أن بلداً تقبل العولمة الإقتصادية ولكنها ترفض العولمة الثقافية أو السياسية (الديموقراطية) التعددية الحزبية الخ ..^(٢). ولا يمكن تجاهل رد فعل الإتحاد الأوروبى - من خلال برلمانه - حيث فرض على الحكومات زيادة المكون الثقافى المحلى وبرامج البث التلفزيونى بنسبة تزيد عن ٥٠٪ وذلك للمحافظة على الهوية.

وإذا تصور البعض أن من بين تجليات العولمة الإقتصادية انها قد تساعد فى نمو وتعميق الإعتمادية - الإعتماذ المتبادل بين الدول، ووحدة الأسواق المالية .. فضلاً عن بعض التجليات السياسية مثل سقوط الشمولية السياسية فى الحكم والنزعة نحو التعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان^(٣). وتصرفات الحكومات والشعوب فإن تساؤلات عديدة قد تجهض كل هذه التصورات وهذه التساؤلات تتمحور فى الأصل على قضية الخصوصية

(١) مى سنو، الإتصال فى عصر العولمة، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٥، ص ١١٨.

(٢) السيد ياسين، العولمة والطريق الثالث، القاهرة، ميريت للنشر والمعلومات ١٩٩٩، ص ١٩.

(٣) يمكن الرجوع إلى هذه الإحصائيات فى : رمزى زكى، وداعاً للطبقة الوسطى، القاهرة،

الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٩٨، ص ٢٥.

الثقافية وانسياسية للدول، وأسباب ازدواجية المعايير في تطبيق حقوق الإنسان أو حتى قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة. ثم كيف يمكن صياغة ثقافة عالمية واحدة لضبط سلوك وتصرفات الحكومات والشعوب. وأخيراً، حاول الرومان في الزمن القديم شوملة العالم، وحاول بونابرت ومن بعده حاولت ألمانيا النازية قيادة العالم ... وكانت المحصلة النهائية صفر.

المراجع

- أبو قحف، عبدالسلام، بحوث تطبيقية فى ادارة الأعمال الدولية، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- أبو قحف، عبدالسلام، نظم الإستخبارات الصناعية .. مجلة التعاون الصناعى لدول الخليج العربى، العدد ٨٢، ٢٠٠٠.
- آدم، عبد الرؤوف، التوم، عبد الله، العولمة: دراسة تحليلية نقدية، لندن: دار الوراق، ١٩٩٩.
- أمين، جلال، التثوير الزائف، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩.
- أمين، جلال، العولمة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩.
- الإنكتاد UNCTAD، برنامج الشركات متعددة الجنسيات، ١٩٩٥.
- المراغى، محمود، أرقام تصنع العالم، الكويت: كتاب العربى، العدد ٣٢، ١٥ - ٤، ١٩٩٨.
- حامد، محمد رؤوف، الوطنية فى مواجهة العولمة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩.
- حامد، محمد رؤوف، ادارة المعرفة ..، القاهرة، ١٩٩٨.
- جارودى، روجيه، كيف نصنع المستقبل؟ القاهرة: دار الشروق / ١٩٩٩.
- زكى، رمزى، وداعا للطبقة الوسطى، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.
- صندوق النقد الدولى، النشرة الإقتصادية العالمية، ٧ أكتوبر، ١٩٩٤.
- سنو، مى، الإتصال فى عصر العولمة، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- ياسين، السيد، العولمة والطريق الثالث، القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، ١٩٩٩.
- هرست بول، طومسون، جراهام، مساءلة العولمة .. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ١٩٩٩ (ترجمة ابراهيم فتحى).

– وهبة، مراد، جرثومة التخلف، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب،
١٩٩٨.

– وثائق دولية – الشرق الأدنى الكبير، تقرير للجنة الأمن القومي الأميركية،
١٩٩٩.

- Chittiwatanapeng, p. "Challenges of and Responses to Globalization" in: Yamamoto, Y., Globalism, Regionalism and nationalism, Oxford: Blackwell. Pub. Co. 1999.

- T. Kamo, "Globalism, Regionalism and nationalism", Oxford: B. Well. pub. Co. Ltd. 1999.

المبحث الثالث

التدويل والخيارات البديلة

«دراسة تحليلية واستطلاعية لتوجهات منظمات الأعمال المصرية»

مستخلص

Abstract

تنطوي الدراسة الحالية على شقين أساسيين، الأول تحليلي أما الشق الثاني فإستطلاعي. وكلا الشقين استهدفا دراسة وتحليل بعض القضايا والجوانب المرتبطة بالعولمة/ التدويل مثل: إتجاهات منظمات الأعمال المصرية بالقطاعين العام والخاص نحو العولمة، والدوافع الكامنة وراءها، وكذلك الأساليب أو الخيارات البديلة للعولمة/ التدويل والتي تعتبر أكثر تفضيلاً بالنسبة لهذه المنظمات. كما تناولت الدراسة استكشاف عدد من المشكلات والتحديات المتوقع مواجهتها والتي ترتبط بعولمة النشاطات. بالإضافة إلى الوضعية النظرية والميدانية لإتفاقيات الشراكة: وعقود الإنتاج الدولي من الباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار في مصر. وفي الوقت الذي جاءت فيه نتائج الدراسة الإستطلاعية مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة (فيما يتعلق بالدوافع والأسباب والأساليب البديلة المفضلة للبدء في العولمة فضلاً عن المشكلات (التحديات التي تواجه العولمة) تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من منظمات الأعمال المصرية بالقطاعين العام والخاص التي دخلت السوق الدولي من خلال التصدير كأحد أشكال الإستثمار غير المباشر لديها الرغبة في تعميق نشاطها الدولي. كما أن متطلبات التدويل المالية والتقنية والمنافسة وطبيعة الطلب في السوق الدولي وعدم وجود برنامج حكومي داعم لتدويل أنشطة منظمات الأعمال المصرية تعتبر من بين التحديات أو المشكلات التي تواجه هذه المنظمات. ويجدر بالذكر أن الباحث استخدم في هذه الدراسة اصطلاح «العولمة» -Globalisation كمرادف لإصطلاح «التدويل» Internationalisation لعدة مبررات تم ذكرها في مقدمة الدراسة.

إكتسبت تفضيلاً التدويل Internationalisation أو (العولمة - Globalisation) والشراكة Partnership أهمية كبيرة خاصة بعد انعقد معادلة الصراع والمنافسة على القمة الاقتصادية على الصعيد الدولي، وكذلك تعاظم التوجهات المرتبطة بتبني برامج الخصخصة ومتطلبات الأيزو، والجات وغيرها^(*).

وإذا كانت القاعدة العملية - أو خلاصة التجارب - تشير إلى أن النجاح على صعيد السوق المحلي هو بطاقة العبور إلى السوق الدولي، فقد يخطئ من يتصور أن التوجه نحو الخصخصة أو مراعاة الأخذ بمتطلبات الأيزو وغير ذلك هي ضمانات التميز في الأسواق الأجنبية، إنها في تصور الباحث بمثابة أفكار أو توجهات تستهدف التميز على الصعيد المحلي أولاً.

وبالرغم من تعدد الخيارات المفتوحة والأسباب أو الدوافع لعولمة أو كونه النشاط والشراكة وكذلك الإسهامات الخاصة بنظريات التدويل، والممارسات الحالية من قبل الحكومات، ومنظمات الأعمال لغزو الأسواق الدولية بمستوى أداء ملموس إلا أن نتائج الإنجاز تشير إلى تعدد حالات الفشل وتفرقها على حالات النجاح وكذلك المحافظة عليه. حتى أن الإتفاقيات الثنائية بين الدول وما تقدمه من دعم وحوافز وضمانات لتكافؤ الفرص في مجالات التصدير أو الإستثمارات المباشرة قد لا تضمن تكافؤ النتيجة لمنظمات الأعمال والدول المعنية في كثير من الحالات⁽¹⁾.

وبخصوص أهمية الدور الداعم للدولة في خلق الفرص والمزايا التنافسية للشركات الوطنية على المستوى الدولي فقد تعددت وتباينت الآراء حول بدائل السياسات التي تساهم في تحقيق ذلك. فالرأي الذي ينادى بإسحاب الدولة وترك الصناعة لآليات السوق لم يجد تأييداً كبيراً من قبل

(*) في هذه الدراسة يستخدم الباحث مصطلح «العولمة» جنباً إلى جنب أو كمرادف لمصطلح «التدويل».

الإقتصاديّين. أما الرأى الآخر فيشير إلى أن أنجح دور للدولة يكمن فى دورها كعامل وسيط Catalyst يساعد فى خلق التحدى الدولى من خلال تهيئة مناخ عمل يحقق لمنظمات الأعمال إمكانية خلق ميزة تنافسية على الصعيدين المحلى والدولى من خلال تنشيط ومساندة القوى المؤثرة فى جوهر المنافسة مثل تشجيع التطوير ودعم المنافسة المحلية والتركيز على عوامل الإبداع المتخصصة، والترويج للإستثمارات وتحفيز المستثمرين والإستثمار فى الموارد البشرية وعدم فرض لوائح أو قوانين مانعة للمنافسة، ودعم الصناعات المساعدة والمرتبطة والمتكاملة، ومنع الإحتكار المحلى وغيرها من الآليات الأخرى^(٢). وإذا كان هذا الرأى يلقى القبول النسبى لدى كثير من الأطراف المعنية إلا أن الخلاف أو الجدل المثار قد يتمحور حول الآليات الأكثر فعالية وملائمة لدول العالم الثالث خاصة.

ويأتى خيار آخر - إن صح التعبير - وهو إتفاقيات الشراكة بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية لدفع التنمية الصناعية أو الإقتصادية فى الأخيرة من خلال إعطاء أولويات أو معاملة ذات طبيعة خاصة فى عدة مجالات تجارية وصناعية على الصعيدين الدولى والمحلى بما قد يفتح العديد من فرص الإستثمار والتوسع فى ممارسة النشاط أمام منظمات الأعمال فى الدول الموقعة على الإتفاقية. لكن يجدر بالذكر أن مثل هذه الإتفاقيات قد تخلق نوعاً أو درجة من التكامل التجارى غير أنها لا تضمن تحقيق التكامل الصناعى حيث لا يمثل هذا النوع من التكامل بالضرورة ركيزة أساسية لمثل هذه الإتفاقيات. كما أنه من الضرورى وجود عدة ضمانات هى بمثابة أبجديات لتحقيق معادلة جيدة للشراكة بين الأطراف المعنية تمكن من تحقيق النجاح وتضمن الإستمرارية على أساس قاعدة المصلحة المشتركة.

إن وجود حد أدنى من التماثل فى هيكل الإنتاج، والأسعار، والعمالة وغيرها هى من بين ضمانات النجاح، غير أن الإستمرار يكمن فى عدالة

العوائد التي تتحقق بين أطراف الإتفاقية بحيث يتحسن الوضع الإقتصادي للدول الفقيرة المعنية.

كما أن التباين في معطيات كل من السوق وبيئة الأعمال من دولة لأخرى، وغياب المنهج الملائم لإتخاذ قرارات التدويل، والخلل في الهيكلية الإدارية وهيكل توزيع الأدوار والجهود الموجهة أو اللازمة لتدويل الأنشطة، والآثار التجميعية لكل من الحوافز التي تقدمها الحكومات، والعوائق التي تواجه التصدير والاستثمارات بالإضافة إلى نقص الموارد والخبرة التنافسية والمعلومات المتوافرة عن الفرص المتاحة وطرق إستغلالها، وغياب المنافسة في مجالات التطوير والبحوث ... وعدم وجود الإستراتيجيات الشاملة الموجهة بإحتياجات الأسواق الدولية ... وغيرها هي بمثابة أمثلة لتحديات تقلل من فرص النجاح لإختراق هذه الأسواق (أو حتى قطاعات جديدة في الأسواق المحلية)^٩. كما أن الإعتقاد بإستمرارية الميزة التنافسية 'فترة طويلة، وممارسة ضغوط على حكومات الدول لدعم بعض الصناعات لتسهيل تنفيذ خطط غزو الأسواق الأجنبية تعتبر من الإفتراضات التي أثبتت التجارب العملية خطأها نظراً لإنتشار ظاهرة التقليد من ناحية، والإتجاه نحو تقلص دور الدولة في الحياة الإقتصادية من ناحية أخرى.

أيضاً، قد يخطئ من يتوقع أن إلغاء الحواجز الجمركية والسياسات الداعمة للمنافسة الدولية من قبل الحكومات، وإلغاء نظام الحصص، والرسوم، والترويج للتعاون الدولي وتيسير حركة نقل التكنولوجيا الحديثة على أسس التوحيد للمواصفات القياسية يضمن سهولة غزو السوق الدولي بدون ميزة تنافسية، وبنية أساسية لغزو السوق الدولي (من مهارات وموارد مالية، وجهاز للإبتكار والتطوير، وقاعدة للمعلومات التسويقية ... وغيرها).

وأخيراً، فإن عوامل كثيرة أخرى يتمثل بعضها في دوافع منظمات الأعمال وأهدافها، وخصائصها Firm Specific Factors، ويتمثل البعض الآخر في خصائص الدول Countries Specific Factors والضعف التي

تمارسها الحكومات (المصدرة والمضيفة لرؤوس الأموال) على الشركات من خلال تقديم الحوافز والإمكانيات الممنوحة لتشجيع ودعم جهود ومحاولات المنظمات نحو تدويل أنشطتها جعلت من قضية العولمة محورا للإهتمام على مختلف الأصعدة .

أهداف الدراسة الحالية، في ضوء معطيات الواقع المصري، ومفاوضات الشراكة القائمة بين الاتحاد الأوربي ومصر، بالإضافة إلى التوجهات المستقبلية للسياسات الإقتصادية، وظهور محاولات جادة لبعض الشركات المصرية لتدويل نشاطها الإنتاجي والتسويقي (مثل شركة النساجون الشرقيون التي بدأت بالفعل إنشاء فرعاً للإنتاج والتسويق بأمريكا الشمالية)، ومن واقع المقدمة السابقة فإن الدراسة الحالية تستهدف ما يلي :

١ - تحليل إمكانيات تدويل أنشطة الشركات المصرية وتحديد أهم العوامل الحاكمة، والشرطية، والدافعة للتدويل في ضوء المعطيات الحالية والمرتبقة للسوق الدولي . وفي ضوء ذلك يمكن التعرف ليس فقط على إتجاهات المدراء المصريون نحو التدويل بل أيضاً على طبيعة التحديات والمشكلات التي تواجه محاولات أو إتخاذ قرارات التدويل . كما تسعى الدراسة إلى إستعراض الخيارات البديلة لغزو الأسواق الدولية وما هي البدائل المفضلة للشركات المصرية وأسباب التفضيل .

٢ - وضعية إتفاقيات الشراكة بإعتبارها آلية حديثة قد تفتح مسارات جديدة لغزو الأسواق الدولية . وكذلك إتفاقيات أو عقود الإنتاج الدولي من الباطن - International Sub - Contracting Agreements (ISCA) .

٣ - موقف القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار من تشجيع تدويل الشركات المصرية لأنشطتها وتعظيم المنافع المتوقعة من الإستثمارات الأجنبية الوافدة .

الجدوى العلمية والتطبيقية للدراسة الحالية؛ يمكن إستعراض جدوى هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والتطبيقية بإختصار على النحو الآتى :

أولاً: بمراجعة معظم الدراسات والبحوث التى إهتمت بتحليل وتقييم جدوى الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات (أو الشركات العالمية بصفة عامة) فى الدول النامية يمكن ملاحظة :

١- أن هذه البحوث ركزت على المنافع المتوقعة التى قد تتحقق للدول المضيفة بشكل عام بإفتراض أن الدول المضيفة النامية هى دائماً مستوردة لرؤوس الأموال الأجنبية وأن فرص قيامها بتصدير رؤوس أموال خبرات ... وغيرها للدول الأخرى غير قائمة أو فى غير صالحها. أى أن التعامل مع قضايا الإستثمار الأجنبى يتم من منظور واحد فقط. وهذا يعنى تجاهل المنافع التى قد تتحقق من قيام الشركات الوطنية بالدول النامية المضيفة بتدويل أنشطتها أو غزوها بشكل مباشر أو غير مباشر للأسواق الدولية. فقيام منظمات الأعمال الوطنية بغزو الأسواق الأجنبية عن طريق الإستثمار المباشر أو غير المباشر يترتب عليه خلق كثير من المنافع منها خلق فرص للعمالة، وزيادة التحويلات والتدفقات من النقد الأجنبى فى شكل (تحويلات الأرباح وأجزاء من رأس المال والمرتببات الخاصة بالعمالة الوطنية فى الخارج) ومنح فرص جديدة للتصدير للمركز الرئيسى للشركة بالدولة وتوفير المواد الخام أقطع الغيار ... وغيرها.

٢- تجاهلت معظم الدراسات والبحوث حقيقة أن الشركات الوطنية تمارس نشاطاً إستثمارياً بشكل غير مباشر خارج حدود الدولة وذلك من خلال التصدير والتراخيص والمشاركة فى المعارض الدولية بالخارج والداخل. كما تجاهلت ظاهرة جديدة بدأت من السبعينات وهى ظهور الشركات

متعددة الجنسيات من دول العالم الثالث Third World Multinationals Cor. كالهند والمكسيك والصين وجنوب أفريقيا، والبرازيل وكوريا الجنوبية وغيرها وهذه الشركات تلقى الكثير من القبول - مقارنة بنظائرها من الدول المتقدمة - في دول العالم الثالث نظراً للتماثل النسبي في الظروف والخصائص البيئية بين دول هذا العالم (٣) .

٣- عدم وجود دراسة لإتجاهات وآراء رجال الأعمال المصريون ومديرو المنظمات بقطاع الأعمال العام نحو تدويل نشاطات هذه المنظمات وتحديد ما هي الخيارات البديلة والمفضلة لتدويل الأنشطة التي تمارسها.

٤- أهملت معظم الدراسات سواء المصرية أو الأجنبية واحداً من أحدث أشكال الإستثمار الأجنبي وهو عقود الإنتاج الدولي من الباطن (ISCA) الذى يلبي رغبات ويحقق أهداف منظمات الأعمال سواء بالدول المضيفة أو الدولة المصدرة لرؤوس الأموال، كما أنه يحقق الكثير من الفوائد في مجالات العمالة والتجارة وتحسين ميزان المدفوعات بدون تكلفة سياسية أو آثاراً سلبية إقتصادية تذكر. كما أنه يتواءم خاصة مع توجهات الحكومات التى بصدد إتفاقيات الشراكة. فضلاً عن أن التقدم الذى حققته دول جنوب شرق آسيا في مجالات غزو الأسواق الدولية إنما يرجع بدرجة كبيرة إلى إنتشار هذا النوع من أنواع الإستثمار الأجنبي. وعلى الصعيد العربى فمئذ أوائل السبعينيات تعتبر تونس الدولة العربية الرائدة فى تبني هذا النوع من الإستثمار. وهذا قد يثير تساؤل لماذا لا يتم تضمين إتفاقيات الشراكة المصرية الأوروبية المزمع توقيعها قريباً هذا النوع من الإستثمار وتشجيعه بآليات ملائمة.

ثانياً، بصدر قانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ الخاص بضمانات وحوافز الإستثمار وفى ضوء توجهات الحكومة المصرية لدعم التنمية الإقتصادية الشاملة بآليات عديدة من بينها تشجيع تدفق الإستثمارات الأجنبية فإن الأمر

يتطلب تقييم القانون الجديد من عدة محاور. المحور الأول مدى مساهمة القانون في جذب إستثمارات معينة داعمة للتنمية الحقيقية. والمحور الثانى مدى مساهمة القانون فى قياس جدية المشروعات من ناحية الإنجاز. أما المحور الثالث فهو هل يساهم القانون الجديد على تشجيع الشركات المصرية ودعمها نحو غزو الأسواق الدولية على نحو ما هو معمول به فى دول أخرى متقدمة ونامية عديدة؟

ثالثاً: إن تحليل وتقييم إتفاقيات الشراكة بشكل عام يساعد على توضيح بعض الجوانب الخاصة بجدواها بشكل عام، خاصة أن المفاوضات مازالت جارية بين الحكومة المصرية والإتحاد الأوروبى حتى وإن كانت نتائج التحليل والتقييم تعتبر قفراً على النتائج المتوقعة أو الفعلية لهذه الإتفاقيات. منهج الدراسة: يمكن تناول منهج الدراسة الحالية باختصار كالاتى :

أولاً: من حيث التحليل فإن الدراسة تحتوى على مستويين: الأول كلى، أما الثانى فهو المستوى الجزئى. ويتناول المستوى الأول تحليلاً لنظريات التدويل، وبدائل الإختيارات الخاصة بتدويل نشاطات منظمات الأعمال بما فى ذلك عقود الإنتاج الدولى من الباطن. فضلاً عن إتفاقيات الشراكة والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧. أما المستوى الثانى من التحليل فيقتصر على الشق الميدانى، حيث يستهدف إستطلاع رأى وإتجاهات رجال الأعمال والمديرين (أو رؤساء مجالس الإدارات) بالشركات المصرية حول عولمة نشاطات هذه الشركات، وخيارات تدويل نشاط هذه الشركات وتفضيلاتهم المرتبطة ببدائل أساليب غزو الأسواق الأجنبية والتحديات والمشكلات التى قد تواجههم فى هذا الخصوص، وأسباب العولمة أو الأهداف.

ثانياً: بالنسبة لعينة الدراسة فهى تتمثل فى ١٢٠ مديراً ورجل أعمال موزعين بالتساوى على القطاعين العام والخاص. وقد تم إختيارهم بأسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل MSRS حيث تم الإختيار العشوائى لعدد ٦٠ شركة من الشركات بالقطاعين المشار إليهما، كمرحلة أولى، وبعد ذلك تم

الإختيار العشوائى لمفردات عينة الدراسة . ومن الناحية الجغرافية فقد تم إختيار منطقة الإسكندرية التى يتركز فيها أكثر من ٣٥ ٪ تقريباً من عدد الشركات العامة بقطاع الأعمال العام، ومدينة العاشر من رمضان، والسادات، والسادس من أكتوبر حيث يتركز أكثر من ٦٦ ٪ من شركات القطاع الخاص على مستوى الجمهورية فى الثلاث مدن المذكورة .

ثالثاً: بخصوص أسلوب جمع المعلومات للشق الميدانى من الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الموجهة بقائمة إستقصاء تحتوى على عدد من الأسئلة التى تقيس إتجاهات مفردات عينة الدراسة فى القضايا المطروحة والسابق الإشارة إليها .

وأخيراً فإنه فى ضوء المنهج المشار إليه وكمحاوله من قبل الباحث لتحقيق الأهداف التى تسعى الدراسة إليها تم تناول الموضوعات والقضايا التى تحتويها وفقاً للتراتبية التالية: نظريات التدويل، الخيارات أو المسارات البديلة لغزو الأسواق الدولية، عقود الإنتاج الدولى من الباطن وإتفاقيات الشراكة، الدراسة النقدية للقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ، ونتائج الدراسة الإستطلاعية .

حدود الدراسة، (١) الدراسة الحالية ليست تجريبية أو تقييمية، فهى إستطلاعية بطبيعتها ولا تستهدف إختبار فروضاً أو إفتراضات بشكل أو بآخر. ومن ثم فإن شقها الميدانى الإستطلاعى يسعى لقياس الإتجاهات نحو القضايا المطروحة فى المقدمات والأهداف السابق ذكرها، (٢) أجريت الدراسة الإستطلاعية فى الفترة من ١٥ أغسطس حتى ١٢ سبتمبر ١٩٩٧ فى المناطق الجغرافية المشار إليها، (٣) خلال فترة إعداد الدراسة مازالت المفاوضات المصرية الأوروبية بشأن اتفاقية الشراكة جارية حيث لم يتم التوقيع بعد بسبب الإختلاف فى وجهات نظر الجانبين بشأن الملف الزراعى بالإتفاقية^(٤) تم تحييد طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة، حيث يخرج تأثير إختلاف طبيعة النشاط من الموضوع محل البحث .

نسبة الإستجابة: تجدر الإشارة إلى أن نسبة الإستجابة بلغت ١٠٠٪ غير أن قوائم الإستقصاء التى خضعت للتحليل بلغ نسبتها ٨٠٪ من إجمالى ١٢٠ قائمة، حيث تم استبعاد ٢٤ قائمة استقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل/ بسبب إمتناع بعض المبحوثين عن الإجابة على بعض الأسئلة بسبب نقص المعرفة بالموضوع محل البحث.

الدراسات التى تناولت نظريات ودوافع ومشكلات التدويل/ العولمة :

مثلما كانت القومية فى السياسة والإقتصاد والثقافة هى الظاهرة لنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فإن العولمة Globalization أوالتدويل يعتبر الظاهرة الخاصة بنهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين. وإذا كان من الممكن النظر إلى هذه الظاهرة بإعتبارها تطور طبيعى للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو : كثافة المبادلات بين البلدان وسرعة الإنتشار وتقدم قطاعات التمويل والمعلوماتية وإتساع الأسواق ... وغيرها. وقد يكون من المفيد قبل تناول نظريات ودوافع العولمة/ التدويل الإشارة إلى الآتى:

١- من حيث المفهوم الثقافى أو الحضارى يرى جوميت (Gummett 1996) أن العولمة كعملية ما زالت غير واضحة المعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع. أما برهان (١٩٩٧) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية والتقنية والإقتصادية معاً فى طور من التطور الحاضرى يصبح فيه مصير الإنسانية موحداً ونازعاً للتوحد^(٥). ويرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولى الذى يعنى تعاون بين دولة ودولة أخرى أو بين عدة دول. أما العولمة فهى تعاون بين جميع الدول والمؤسسات وغيرها^(٦).

٢- متى تصبح شركة ما شركة دولية؟ أو ما هى شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية. وفى إطار علاقة العولمة/ التدويل بميدان الأعمال والمنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها

بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للإنغماس بدرجة كبيرة من خلال الإستثمار في هذا السوق.

وفي هذا الشأن يمكن استعراض بعض وجهات النظر التي توضح شروط العولمة، أو تصفى صفة «الدولية» أو «العالمية» على منظمة ما وذلك على النحو الآتي:

في تعريفه للشركات الدولية ذكر ليفنجستون Livingstone أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالإختيار في دولة أجنبية أو أكثر. ويشير ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أى حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة^(٧).

ومن أكثر التعاريف شيوعاً وقبولاً للشركة الدولية النشاط أو متعددة الجنسيات ما قدمه فرنون Vernon في هذا الخصوص، حيث يعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها «المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن ١٠٠ مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر»^(٨).

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الذي قدمه ليفنجستون (الخاص بالشركة الدولية) نجد الآتي: (أ) أن فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم الشركة مقاساً برقم أعمالها). بينما ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم (عدم وجود رقابة أو قيود مفروضة على الشركة من الحكومة الأم بشأن ممارسة نشاطها خارج الحدود الوطنية). (ب) يشترط فرنون ضرورة أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً في ست دول أو أكثر، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة الشركة لأى نشاط إنتاجي في دولة واحدة يصفى عليها صفة الدولية.

وقد أشارا هود وينج (Hood & Young, 1982) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية^(٩). أما رولف

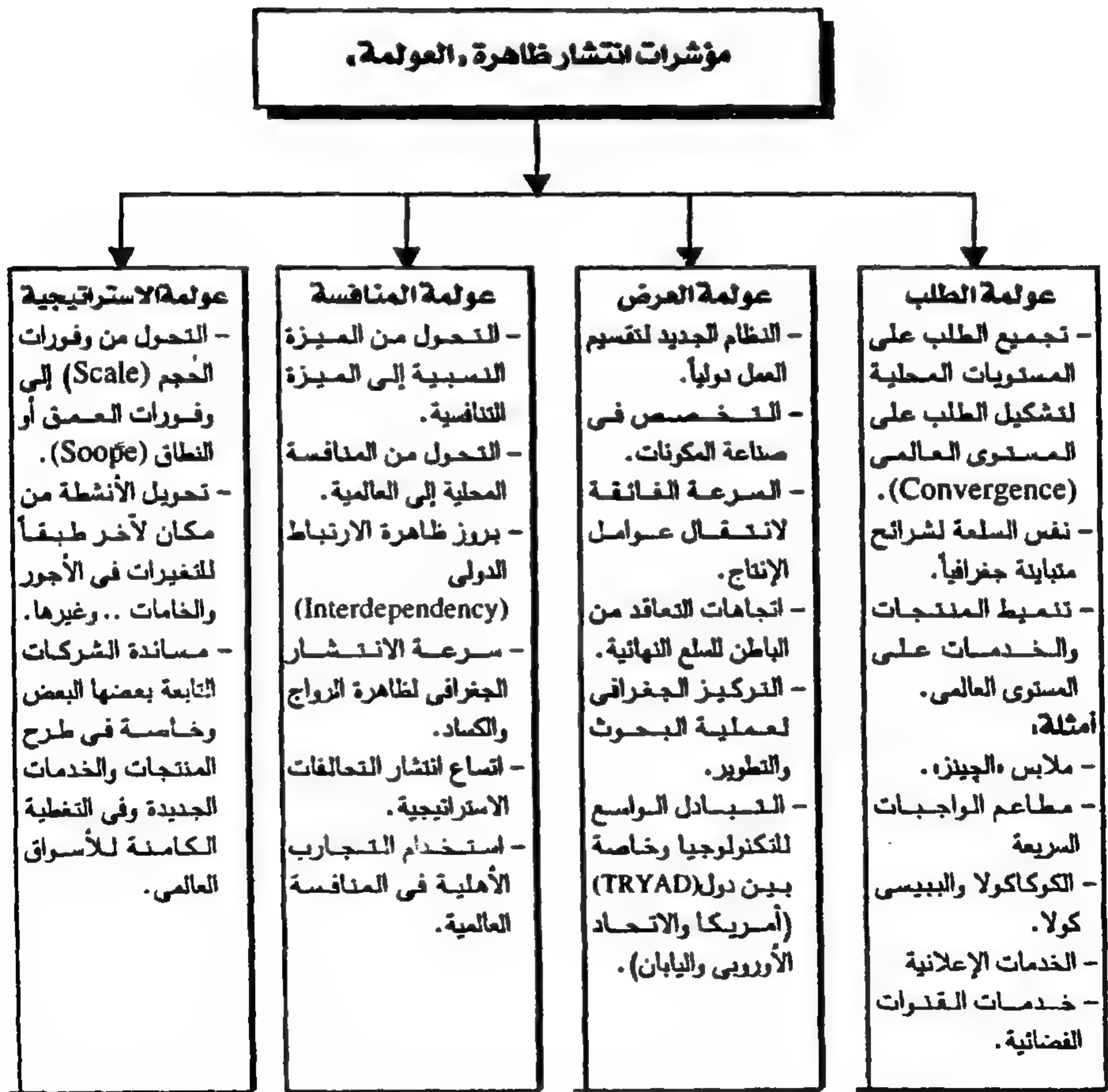
(Rolfe, 1981) فقد ذكر أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية) حوالي ٢٥٪ من إجمالي المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي) الخاصة بها^(١٠). وهذا يعنى أن كل من فرنون، ورولف، وليفنجستون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكي تصبح الشركة المعينة «دولية». مثل عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقماً معيناً من الأعمال خارج حدود الدولة الأم غير أن هود وينج، اشترطاً تملك الشركة (لكل أو لجزء) من مشروع الاستثمار وإدارته في أكثر من دولة.

وفي تعليق على نتائج دراسة سامبهاريا (Sambharya, 1995) - حول الأثر التجميعي للتنوع على مستوى الأسواق الدولية وإستراتيجيات تنوع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل - ذكر كل من نيكل ويسار جيكداجي (Necle & yasar Geyidagi, 1996) أن توليد نسبة ١٠٪ من مبيعات الشركات من الأسواق الدولية وممارسة النشاط الإنتاجي في ست دول أجنبية لا يمكن إعتبارها معياراً كافياً لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة. وهذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير كافية للتمييز بين الشركة الدولية والشركة المحلية من منظور العلاقة بين الخطر والعائد^(١١).

ويرى الباحث أن عولمة النشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو التنوع في الأسواق والمنتجات على المستوى الدولي بل أيضاً ينطوي على تغيير في الهيكلية الإدارية الثقافية التي تشكل حضارة المنظمة وسلوكياتها واختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. إن التوجه نحو العولمة يعنى ضرورة تغيير رسالة المنظمة وإعادة تشكيل الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات. أنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية وتكاملية بدرجة عالية من الشمولية والدقة على المستوى الكونى دون التضحية بالصعيد المحلى. أن «العولمة»، وإن ظهرت أكثر اتساعاً من «الدولية»، وإذا كان البعض يستخدم لفظ الدولية كمرادف للعولمة فإن كل منهما يتطلب الأخذ في الإعتبار قضايا التباين بين ثقافت الأسواق/ الدول المستهدفة

وثقافة الدولة الأم وإنعكاسات هذا التباين على حضارة المنظمة ورسالتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن العولمة تتطلب أن تقوم الشركة بتشكيل السوق أو بتطويع السوق الدولي أو مجموعة الأسواق لمعاييرها المرتبطة بالسلع والمنتجات وممارسة النشاطات الوظيفية الأخرى، أما التدويل فإنه يعتمد على الدخول في سوق أو مجموعة أسواق متجانسة نسبياً والإستفادة من هذا التجانس دون الحاجة إلى تغيير ثقافات هذا السوق. وبالنسبة لأهم المؤشرات الدالة على إنتشار ظاهرة «العولمة»، فيمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (١)



المصدر: عبدالعزيز الشربيني، الوجه الجديد للشركات العالمية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد التاسع عشر، يونيو، ١٩٩٧، ص ١.

مداخل التدويل / العولمة والنظريات والدوافع :

ومع الأخذ في الاعتبار المفهوم الحضاري / الثقافي للعولمة أو التدويل وكذلك المفهوم الموجه بالأعمال Business - oriented Concept يمكن عرض عدداً من الأمثلة لأهم مداخل ونظريات التدويل من واقع مراجعة نتائج الدراسات والبحوث السابقة بإختصار على النحو الموضح بالجدولين رقم (٢) ورقم (٣).

ويمكن تلخيص النتائج الممكن إستخلاصها من الجدول (٣) على النحو الآتي:

١- أن قرار تدويل أو عولمة نشاط المنظمات تحكمة عوامل عديدة (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، وسياسية ... إلخ). وهذه العوامل هي بمثابة محددات الدخول في الأسواق الدولية.

٢- أن العولمة / التدويل تتصف بالتعدد والتباين من منظمة لأخرى. ويرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها يرجع إلى خصائص المنظمة، والبعض الآخر يرجع إلى خصائص كل من الدولة المضيفة والدولة الأم فضلاً عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية.

٣- أن وجود القرار الخاص بعولمة / بتدويل نشاط أى منظمة يتوقف على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدف. كما أن التقدم في وسائل الإتصال والمواصلات من العوامل الرئيسية الدافعة للتدويل / العولمة.

٤- مازالت العوامل التكاليفية Cost Factors المرتبطة بها من العوامل الحاسمة الموقعية في إتخاذ قرار التدويل / العولمة.

٥- أن النتائج الأربعة السابقة تعكس في الواقع نفس المحاور التي تقوم عليها النظرية العامة للإنتاج الدولي - General Theory of International Production على نحو ما جاء في إسهامات دننج (Dunning, 1973)، وهيرش (Hirsh, 1976)، كوجيما (Kojima, 1978) وغيرهم^(١٥).

جدول رقم (٢) مداخل التدويل/ العولمة^(١٢)

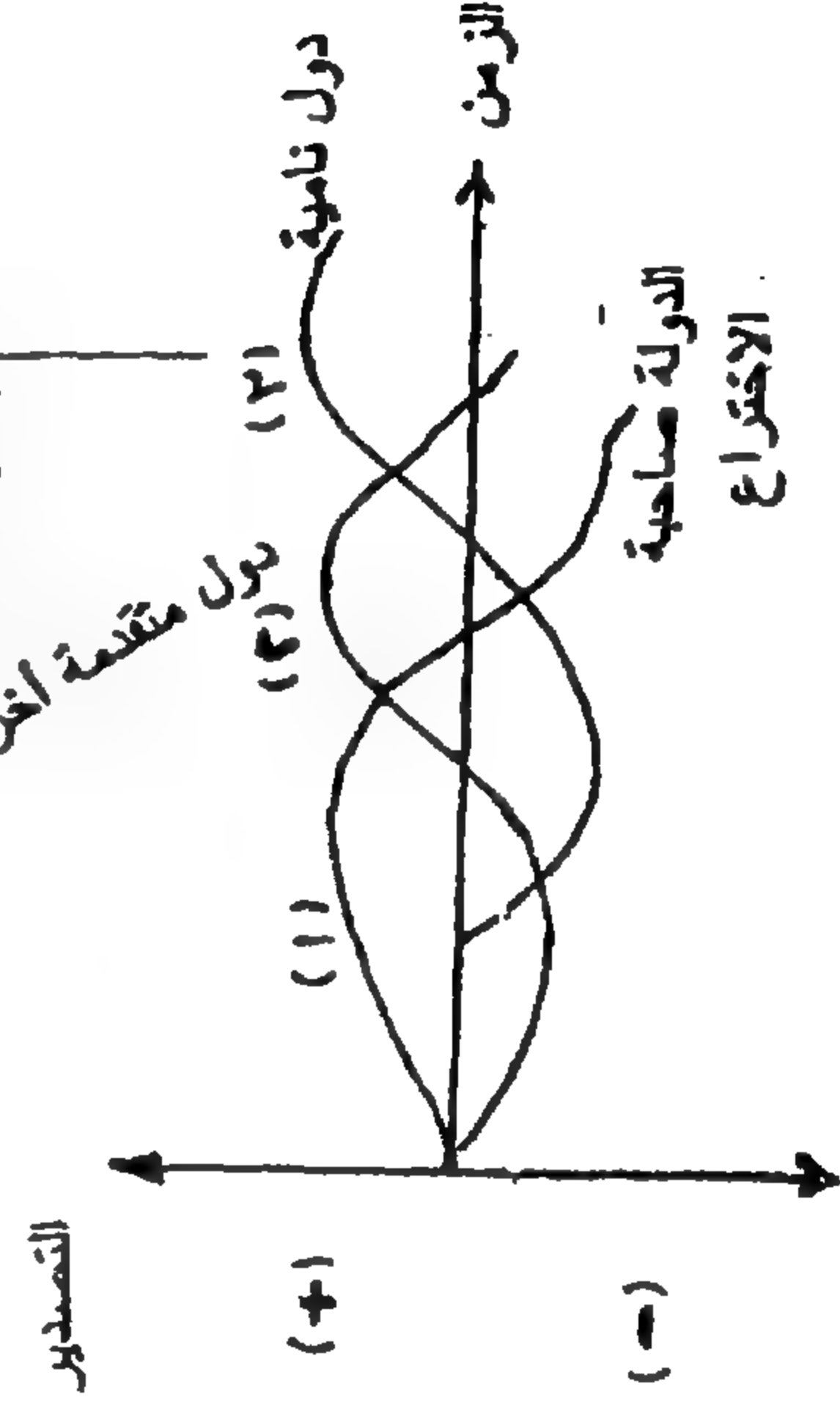
المدخل	المضمون/ الدعامات والركائز
(١) المدخل الاقتصادي	ويعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودور حياة المنتج، ونظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.
(٢) المدخل السلوكي والاجتماعي	يشير إلى أن دراسة وتحليل الإمتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.
(٣) المدخل التاريخي	يربط الاستثمارات الأجنبية وإتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال والنقل، والأهداف الإمبريالية والإستراتيجية الخاصة بالأمن والدفاع للدول المتقدمة.
(٤) مدخل المنظمات الصناعية	حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الإتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الإستثمارات الأجنبية ترجع إلى إختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر، والإحتكارات (الإحتكار المطلق أو إحتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع والعوامل والأنشطة التسويقية المختلفة.
(٥) مدخل /نظرية رأس المال	حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي للشركات المعنية.
(٦) المدخل الإداري	يرى خبراءه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات وتعدد واتساع أنشطتها.

جدول رقم (٢) نظريات التدويل / العولمة (١٢)، (١١)

النقد	أهم النواحي والأصول الكامنة وراء النموذج طبقا للنظرية	الافتراضات التي قامت عليها	الأساس الذي قامت عليه النظرية	النظرية
<ul style="list-style-type: none"> • لم تقدم تفسيراً لأسباب الاختلاف في التكالييف بين الدول • لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الاستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل الترخيص أو عقد الوكالة أو الاستثمار المباشر. • تفترض توافر معلومات كاملة عن فرص التجارة بين الدول. • تجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفية عديدة مثل الإنتاج والتسويق وتأثير على التكاليف. 	<p>استغلال المزايا النسبية والموارد الطبيعية</p> <p>Factor Endowment</p>	<p>تتخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلع التي تتفوق أو تعطي في إنتاجها مزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول.</p>	<p>المزايا النسبية/ التكاليف النسبية</p>	<p>(١) نظريات التجارة الدولية</p> <p>International Trade Theory</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تفترض إبراز الشركة لجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج. - لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل الشركات للتملك المطلق المشروعات الاستثمار في الدول المضيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • استغلال الفروق والمزايا النسبية بين الشركات الأجنبية والشركات الوطنية. • استغلال المهارات الإدارية والتفوق للتكنولوجيا وتوافر الموارد العالية. • استغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، وتكاملية النشاط. • استغلال الامتيازات والحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لجذب الاستثمارات الأجنبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة. • عدم قدرة الشركات الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية. 	<p>المخصصات الاحتكارية للشركات في مجالات الإنتاج والتسويق، والتحويل والبحث والتطوير والإدارة "خصائص الشركة Firm-Specific Factors"</p>	<p>(٢) نظرية عدم كمال السوق</p> <p>Market Imperfections Theory</p>

(تابع) جدول رقم (٣) نظريات التدويل/ العولمة

<p>- ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق بصور أخرى متعددة. تقدم الحكومات المضيفية والهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات والملكية الفكرية في الوقت الحالي.</p>	<p>• عدم تسرب المبتكرات والمعرفة. • الاحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطلق للشركة (مثل المعرفة/ الابتكار) لأطول فترة ممكنة.</p>	<p>• عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية بالدولة المضيفية لا يضمن الاستغلال الأمثل: تفرص التجارة والاستثمار. • ضمان تعظيم العوائد من الابتكارات والتميز مسن خلال ممارسة أنشطة البحوث والتطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة.</p>	<p>• تعظيم عوائد الشركة من الابتكارات وتقليل مخاطر التطوير لأطول مدة ممكنة</p>	<p>(٣) نظرية العملية Protection Theory</p>
<p>على الرغم من وجود أدلة تطبيقية تزيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي مثل سيارات الرولرزويس.</p>	<p>• استغلال الانخفاض في تكاليف الإنتاج بالدول المضيفية. • انخفاض حدة المنافسة في الجودة والسعر في الدول المضيفية. • استغلال المزايا التنافسية للشركة لأطول فترة ممكنة. • ارتفاع الطلب في الدول المضيفية.</p>	<p>• ارتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني، وظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة وتعويض المزيد من الأرباح. • التسويع التفاضلي (١٢) والمراحل (١٣)</p>	<p>العوامل Location based Specific Factors التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيفية ويرتفع المنافسة بسوق الدولة الأم.</p>	<p>(٤) نظرية دورة حياة المنتج الدولي International Product - Life Cycle.</p>



		<p>(١) المنعنى الأول: ظهور الابتكار بالولاء الأم وإنتاج السلعة وتصديرها للأسواق الأجنبية.</p> <p>(٢) المنعنى الثاني: يشير إلى قيام دول متقدمة أخرى بإنتاج نفس السلعة وتصديرها لدول أخرى.</p> <p>(٣) المنعنى الثالث: نتيجة المنافسة وإنتاج دول جديدة كانت مستوردة بإنتاج وتصدير السلعة لدول أخرى بما فيها الدول صاحبة الابتكار.</p>			
<p>تم تفتري النظرية بين المراسل الشرحية والدالة والمرسل الحاكمة المؤثرة على كوال التحويل بشكل محد. كما لها تأثيرات إسام مغلقة التول بكل المتغيرات البيئية بالسوق المنيف.</p>	<p>الأرباح المتوقعة، ولرة المورد والبيعية، المرسل والإنتاجات المقعدة من الحكرسات، كسر الإحرايات للمقوة المبركة، ولرة الأيدي العاملة... إستغلال المراسل المرتبطة بمناخ الإستثمار طلقا لها مودة... إلخ.</p>	<p>• يتأثر كوال تحويل المرسل الأنشطة أو دخول السوق الدولي المصنوع بالكثير من المراسل المبركة للمرتطة بالسوق والتسويق والإنتاج والمرسل والإنتاجات وغيرها بالدول المنيفة.</p>	<p>مراسل التوطن والمراسل المبركة المختلفة.</p>	<p>نظرية الموقع Location Theory</p>	

(٦) نظرية الموقع المعطلة Modified Locational Theory	نفس الأساس الذي قامت عليه النظرية السابقة.	<p>• لن قرار التحويل يتأثر Key elements رئيسية حاسمة بموجب Factors التركيز عليها بما في ذلك Location لمزايا موقعية specific advantages</p> <p>• يمكن تصنيف المزايا إلى ثلاث مجموعات هي:</p> <p>١ - المزايا الشترطية: خصائص المنتج أو السلعة أي حداتها مثلًا، والخصائص المميزة للدولة المضيفة (Country Specific Factors) مثل الموارد وتكاليف الإنتاج والعلاقات الدولية مع الدول الأخرى.</p> <p>٢ - المزايا المميزة للشركة (Firm - specific Factors) والمركز التنافسي:</p> <p>٣ - المزايا الحكومية: الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل القوانين، سياسات الاستثمار، نظم الإدارة، والخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات تشجيعها التصدير رأس المال والاضمانات التي تقدمها، والمزايا الدولية.</p>	نفس التوزيع السابقة.	<p>النظرية لم تقدم إجابة على تساؤل هام وهو هل تختلف الأهمية النسبية لهذه المزايا باختلاف درجة انغماس الشركة في السوق الأجنبي المزمع دخوله. بمعنى هل إذا كررت دخول السوق بطريق غير مباشر ستختلف الأهمية النسبية لهذه المزايا عن حالة دخولها عن طريق الاستثمار المباشر؟</p>
--	---	---	----------------------	---

وأخيراً فإن أحدث نتائج الدراسات تؤيد ما سبق ذكره. فمثلاً طبقاً لينج وآخرون (Young, et al., 1996) نجد كثير من الأدلة التطبيقية عن العوامل المشجعة وراء التدويل (وذلك من خلال تحليل ودراسة عدد من الشركات الدولية الصينية) مثل عدم وجود قيود على الصادرات والواردات، توافر الحماية للإختراعات، كسر القيود المفروضة على التصدير ونظام الحصص، الهروب من التدخل الحكومي في الأعمال بالدولة الأم، سهولة دخول الأسواق الأفريقية).

المشكلات التي تواجه التدويل/العولمة: بإستعراض نتائج الدراسات السابقة وإسهامات الكتاب يمكن تناول بعض مشكلات ومعوقات التدويل/العولمة بإختصار كأمثلة:

في الدراسة التي أجراها: هو، وكون (Hu & Kwon, 1996) أشارت النتائج إلى^(١٦): أن دخول السوق الأجنبي بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيع تابع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة وأكثر عمقاً High Degree of Commitment كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الإستثمار يواجه عدداً من المعوقات منها:

المعوقات المرتبطة بالمنافسة (في درجة جودة المنتجات، والمهارات الإدارية والتسويقية وشهرة العلامة التجارية، وقنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم المنظمات المنافسة) تأتي على رأس قائمة المعوقات، ثم تليها المعوقات السياسية والقانونية (مثل التأمين والمصادرة والتصفية للمشروعات، والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي والشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، وإتجاهات النقابات، والتعريفية الجمركية ... وغيرها). وتأتي المعوقات الثقافية في المرتبة الثالثة مثل التباين في اللغة والدين والعادات.

ويجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الإستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيراً من الدخول المباشر عن طريق الإستثمار المباشر. وحتى على مستوى الإستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الإستثمار المشترك JV يكون أقل تعرضاً للأخطار والمعوقات السياسية والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الإستثمار (Wholly - owned Investment Projects). كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات. ففضلاً عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية (القيود المفروضة على الإستثمار والإجراءات والقوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين والإختلاف في أذواق المستهلكين والتباين الثقافي ... وهذه المعوقات كثير ما يطلق عليها «عوامل البعد النفسي» التي ترجع إلى الإختلاف في مستوى ونوع ودقة المعلومات والمعرفة بين السوق المحلي والسوق الأجنبي. وهذا طبقاً لجوهانسن، وفالين وهيمر (Hymer, 1976) يترتب عليه إرتفاعاً في تكلفة الدخول ودرجة الخطر حتى وإن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجياً. وحتى في ضوء «مدخل تكلفة المعاملات» (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت تكلفة المسار الذي تم إختياره لدخول السوق مرتفعة وينطوي على درجة عالية من الخطر - مثل التملك لمشروع الإستثمار - حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير عملياتها وسياساتها الإنتاجية^(١٧).

وفي الدراسة التي أجراها راميشان وسوتار (Ramaseshan & Soutar, 1996) حول الأثر المجمع وحوافز التصدير - بإعتباره نوعاً من الإستثمار الغير مباشر - على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في

ثلاث مجموعات هي^(١٨): المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، والمنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق، بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي والنقل والتمويل والقيود المفروضة على التجارة.

أما بالوودا (Paliwoda, 1994) فقد أشار إلى الكثير من المعوقات والعوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات في الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير والإنتاج والتصدير وغيرها. والإختلافات في الأذواق وتوقعات المستهلكين، ومعدلات التضخم، والاتجاهات نحو الأجانب والاستثمارات الأجنبية والقيود القانونية على الملكية الأجنبية والعادات والتقاليد ... إلخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية والعمالية وقوانين العمل والأخطار الغير تجارية وعدم وفرة المهارات المطلوبة^(١٩). حتى أن الممارسات الغير مقبولة (اللاأخلاقية) طبقاً لستيورات (Steuart, 1996) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب وكيفية التأمين والحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين، بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولي^(٢٠). كما أن المراجعة الدقيقة والمتعمقة لإسهامات هارفي (Harvey, 1995) الذي عرض لأسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعاً في العالم نجد ما يؤيد أهمية الإلتزام بأداب السلوك والمعلومات بين أطراف التعامل^(٢١).

وقد عرض ويلسون (Wilson, 1991) أيضاً لكثير من الأمثلة (أكثر من ٨٠ عامل) لعوامل ذات تأثير عام على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلاً عن عوامل تجعل من استبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية والإحتكارات الكونية وعدم القدرة على تحويل الأرباح ونقص

العمالة ... إلخ، وكذلك بعض العوامل التي ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي^(٢٣).

إن ما تم عرضه مجرد أمثلة للمعوقات والمشكلات التي تواجه غزو الأسواق الدولية والقرارات المرتبطة به وذلك في ضوء نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية التي توافرت للباحث والتي أجريت في عقد التسعينات. ورغم تعدد المشكلات وتنوع العقبات أمام الشركات التي تفكر في غزو الأسواق الأجنبية أو تدويل نشاطاتها إلا أن القراءة السريعة للإحصائيات الآتية بعد، قد يجعل من عدم إتخاذ قرار التدويل أو العولمة طالما توافرت بنيته الأساسية أسواء قرار تتخذه شركة ما^(٢٤):

- بلغ عدد الشركات الدولية أو متعددة الجنسيات عام ١٩٩٠، ٣٧٥٠٠ شركة تتحكم في ٢٠٧٠٠٠ شركة فرعية.
- بلغت قيمة مبيعات الفروع الأجنبية لهذه الشركات وحدها ما يساوى حجم التجارة العالمية عام ١٩٩٠.
- تطورت الإستثمارات الأجنبية اليابانية من ١٧ مليار دولار عام ١٩٨٠ إلى ٢١٨ مليار دولار عام ١٩٩٠.
- في عام ١٩٨٠ بلغت استثمارات الولايات المتحدة ١١٠ مليار دولار ووصلت في عام ١٩٩٠ إلى ٢٠٦ مليار دولار. أما حجم التداول اليومي في البورصات العالمية فقد بلغ ١٢٠٠ مليار دولار في عام ١٩٩٥ بزيادة قدرها ٩٠٠ مليار دولار عن عام ١٩٩٠.

حتمية التدويل/ العولمة: إن التساؤل الممكن طرحه هو: هل أصبح تدويل/ عولمة نشاط منظمات الأعمال ضرورة حتمية؟ يرى الباحث أن هناك عدد من القوى الدافعة لما يمكن تسميته - إن صح التعبير - التدويل/ العولمة بالضرورة internationalisation/ Globalisation by Necessity ورغم عدم توافر دراسات سابقة أو أدلة تطبيقية محددة تقدم إجابة مقبولة لهذا التساؤل. ومن بين القوى الدافعة للعولمة أو التدويل في رأى الباحث ما يلي :

١- التقدم الكبير فى وسائل الإتصالات والنقل الدولى الذى أدى إلى إنخفاض الكثير من عناصر التكاليف Cost Factors، وارتفاع درجة التجانس بين الأسواق مما يترتب عليه سهولة نسبية فى ممارسة الأعمال أى أن العالم أصبح بلا حواجز Borderless World.

٢- مع تقدم وانتشار خدمات شبكة الإنترنت على المستوى الدولى جعل من اليسير على أى شركة التعرف على فرص التسويق أو الإستيراد والتصدير فى كثير من مختلف بلدان العالم. بل أصبحت هذه الشبكة بمثابة وسيط بين أطراف المعاملات الدولية (مثال ذلك مركز التسويق والتجارة الدولية بالأسكندرية).

٣- توافر مصادر التمويل الدولى وتزايد فرص الحصول على الأموال (Oviatt & mc Dougall, 1994) (٢٥).

٤- سهولة انتقال القوى العاملة، توقيع الكثير من الدول على اتفاقية تحرير التجارة، وكذلك توحيد القياسات العالمية.

٥- وجود أصول ذات ميزة فريدة Unique Assets لدى الكثير من الشركات تمكن من غزو سوق دولى معين.

٦- التقارب الكبير فى إحتياجات المستهلكين والخدمات المرتبطة بعدد كبير من السلع.

٧- إن مواجهة الشركات المحلية لمنافسة شديدة سواء من الشركات المناظرة الوطنية أو الشركات الأجنبية يعتبر عامل ضغط على هذه الشركات لتطوير إنتاجها بحيث يمكنها من مواجهة المنافسة بل وغزو أسواق دولية بنفس منهج الشركات الأجنبية.

نتائج التحليل السابق، يمكن تلخيص أهم النتائج فى الآتى:

١- من الممكن استخدام مصطلح التدويل كمرادف لمصطلح العولمة طالما أنه لا يوجد تعريف معين يلقي القبول العام أو متعارف عليه حتى الآن حتى ولو بصفة مؤقتة مع الأخذ فى الإعتبار الفروق السابق ذكرها فى هذا الخصوص.

- ٢- لا يوجد نظرية واحدة يمكن أن تتصف بالقبول العام .
- ٣- إن دوافع الشركات نحو العولمة أو التدويل تتصف بالتعدد من ناحية والإختلاف من شركة لأخرى من ناحية أخرى.
- ٤- إن قرار التدويل/ العولمة أو غزو الأسواق الأجنبية دالة في عدة عوامل من أهمها :
- أ - عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المضيفة Host Country,s related Factors.
- ب - عوامل ترجع إلى خصائص الدولة الأم Home Country's related Factors.
- ج- عوامل ترجع إلى خصائص الشركة المعنية Firm's related Factors.
- د- عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار Decision - maker's related Factors.
- هـ- عوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجهات ونشاط الشركات المعنية International related Factors.
- ٥- إن كل من الأسباب الدافعة والعوامل الشرطية والحاكمة للتدويل هي بمثابة محددات للإستثمارات الأجنبية على مستوى الدول المضيفة كما أنها محددات لإتخاذ القرار الخاص بالتدويل.
- ٦- قد يكون تدويل أو عولمة نشاط المنظمة أحد دعائم البقاء والإستمرار لها طالما توافرت المقومات المطلوبة.
- الدراسات التي تناولت الخيارات البديلة للتدويل/ العولمة :
- كبداية تجدر الإشارة إلى أن نماذج وأساليب التدويل تتصف بالتعدد والإختلاف في خصائصها ومتطلبات تبنيها (من حيث التكلفة، ودرجة تحمل الخطر، ورأس المال والمعلومات .. وغيرها) . وكذلك ربحيتها. كما أنه

لا يوجد نموذج لدخول سوق دولي معين يمكن أن يتصف بالمثالية. واختيار نموذج التدويل أو العولمة يختلف من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف خصائصها (الحجم، والخبرة، والموارد المادية والتقنية ..). ففي الوقت الذي نجد فيه أن قرار اختيار نموذج التدويل في الشركات كبيرة الحجم قد تحكمه عوامل هيكلية كثيرة نجد أن هذا القرار تحكمه عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار شخصياً في الشركات صغيرة الحجم.

وبرغم جاذبية نموذج/ أسلوب معين للتدويل بالنسبة لشركة معينة إلا أن سياسة تنظيم وتوجيه الاستثمارات الأجنبية (مباشرة وغير مباشرة) في السوق المستهدف تضع قيوداً تقلل من فرص المستثمر دخول هذا السوق، وأن الحكومة المضيفة لا تسمح باستخدام شكل معين من أشكال الاستثمار الأجنبي. فالشركة قد تفضل التملك المطلق لمشروع الاستثمار كأسلوب لغزو سوق أجنبي معين أو أنها تضطر إلى غزو هذا السوق عن طريق التراخيص أو عقد الإمتياز Licensing نظراً لعدم ترحيب الحكومة المضيفة للأسلوب الأول.

حتى بالنسبة لتراخيص أيضاً فإن صغر حجم السوق، وعدم الإستقرار السياسي في السوق المستهدف والقيود المفروضة على الإستثمار المباشر في صناعات معينة قد يجعل الشركة تتبنى أسلوب التراخيص بالضرورة -Li- censing by Necessity. وطبقاً للفنجنستون نجد أن التراخيص بالإختيار -li- censing by choice قد تكون البديل الأفضل في حالات مثل انخفاض الموارد المالية والخبرة التسويقية وعدم الرغبة في تحمل تكلفة إضافية وارتفاع كفاءة الشركة في بحوث التطوير (٢٦).

وطبقاً لهو، وكون Hu & kwon فإن انخفاض درجة خبرة المنظمة صغيرة الحجم بالسوق المستهدف والصعوبة التي تواجه قدرتها على التكيف مع البيئة الأجنبية نجد أن دخولها هذا السوق بشكل تدريجي يعتبر أفضل من الدخول المباشر (٢٧). كما أن التدرج في دخول السوق يعتبر ملائماً أيضاً للمنظمات الأكثر حساسية لمتغيرات البيئة الأجنبية خاصة تلك التي تمارس

أنشطة ترتبط بالأمن القومي بالسوق المستهدف أو النشاطات الإستراتيجية. أى أن ربط قرار اختيار الأسلوب أو المسار الذى سوف يتم اتباعه لغزو سوق أجنبى معين يجب أن يتم ربطه بالبيئة (بمشاكلها والفرص التى تقدمها) التى سوف تعمل فيها المنظمة (Agarwal & Ramaswami, 1996) (٢٨).

مما سبق يمكن القول بإختصار أن عوامل موقفية عديدة منها الحاكمة والشرطية ومنها الدافعة أيضاً تؤثر على الأسلوب/ النموذج الذى سيتم اختياره لغزو السوق الأجنبى، وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مسارات Paths غزو الأسواق الأجنبية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو نماذج من أهمها :

١- النموذج التدريجى أو التطورى: طبقاً لهذا النموذج كما اقترحه Johanson & Vahlne 1977 فإن عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أو مفاجئ، حيث يمكن للشركة المعنية أن تفاضل بين نمطين: النمط الأول، هو أن تقوم بالإستثمار فى سوق أجنبى معين من خلال التصدير الغير منظم ثم التصدير من خلال وكيل، ثم من خلال إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة، إلى أن تقوم بالإنتاج من خلال إنشاء فرعاً/ مركزاً إنتاجياً Subsidiary داخل هذه الدولة. أما النمط الثانى، فهو ينطوى على قيام الشركة بتحديد البلاد القريبة الشبه من السوق المستهدف ثم دخول هذا السوق بعد الفهم العميق للاختلافات القائمة بين الوطن الأم وهذا السوق (٢٩).

٢- التدويل التعاونى Cooperative Internationalisation: طبقاً لهذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين أو أكثر (شركة وطنية وأخرى أجنبية) أو شركتين وطنيتين فى غزو سوق أجنبى معين (Young, et al, 1996) (٣٠). مما يقلل من الأخطار التجارية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن جوانب القوة لدى أحد أطراف الإستثمار سوف تغالج جوانب الضعف لدى الطرف الآخر. وقد يكون التعاون فى شكل التصدير أو المشاركة فى شراء شركة قائمة أو إنشاء فرعاً مشتركاً أى شكل آخر.

٣- النموذج المباشر: حيث يتم غزو السوق من خلال الإستثمار المباشر أى من خلال التملك المطلق لمشروع الإستثمار أو الإستثمار المشترك أو الإندماج أو شراء شركات وطنية قائمة بالدولة المضيفة ... الخ.

وبصفة عامة يرى الباحث أنه فى حالات مثل انخفاض المقدرة المالية للمنظمة، وعدم توافر معلومات كافية عن السوق المستهدف، وعدم الإستقرار السياسى فيه قد يكون من الأفضل أن تتبنى المنظمة أسلوباً أقل تكلفة (أى يتطلب القليل من الموارد المالية) مثل التصدير، وعقود التراخيص. ثم بعد ذلك تتقدم لدرجة أكثر عمقاً فى السوق - إذا كان واعداً - عن طريق الإستثمار المشترك أو إنشاء شركة للتسويق داخل السوق المضيف مثلاً.

ومن بين العوامل الأخرى التى تعتبر حاسمة أو مؤثرة بدرجة كبيرة على قرار اختيار مسار أو نموذج معين لغزو السوق الأجنبى ما يلى :

١- العلاقة بين الأسلوب/ المسار والإنجاز الخاص بالمنظمة مقاساً بالربح أو حجم المبيعات أو رقم الأعمال ..

٢- أهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للمنظمة المعنية.

٣- تكلفة المسار أو الأسلوب الذى سيتم إختياره (على نحو ما سبق الإشارة إليه).

وبمراجعة بعض نتائج الدراسة التى قام بها نيتشه وآخرون (Nitsch, et al, 1996) حول العلاقة بين أسلوب/ نموذج دخول السوق الأجنبى وأداء الشركات اليابانية التى تقوم بالإستثمار المباشر فى أوروبا الغربية أشارت النتائج إلى (*) (٣١):

١- ارتفاع متوسط الأداء أو الانجاز للمشروعات (فروع الشركة) المملوكة ملكية مطلقة للشركات اليابانية الأم (Greenfield (Wholly - owned) حيث جاء الأداء لهذه الفروع فى الترتيب الأول. أما متوسط الانجاز

(١) الإستثمار المباشر هنا ينطوى على التملك المطلق لمشروع الإستثمار الجديد، والإستثمار المشترك JV بالإضافة إلى الإندماج والإستحواذ Merger & Acquisition.

لمشروعات الإستثمار المشترك فقد جاء فى الترتيب الثانى، وأخيراً جاء الأداء الخاص بعملية الإستحواذ Acquisition (أى الإستثمار عن طريق الإستحواذ/ شراء شركات قائمة بالدولة المضيفة) فى الترتيب الثالث (٣٢).

٢- أن تكلفة الدخول إلى السوق وتكاليف الرقابة من خلال التملك المطلق كانت أقل من تكلفة الدخول والرقابة عن طريق الإستثمار المشترك. أما الإستحواذ فقد كان الأسلوب الأعلى تكلفة فى الدخول والرقابة معاً بالمقارنة بالتملك المطلق والإستثمار المشترك حيث يتطلب الأسلوب/ النموذج الأخير التكامل بين نوعين من الثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية والإجراءات المؤسسية، أما فى الإستثمار المشترك فهناك مشاركة فى التكلفة بين أطراف الإستثمار ومن ثم تلخفض تكلفة الحصول على المعلومات والموارد فضلاً عن الإمتيازات التى يحصل عليها كلا الطرفين (٣٣).

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مؤيدة لنتائج دراسة سابقة عليها أجراها نيتشه وزملاءه عام ١٩٩٥ (Nitsch, et al., 1995) حول الخصائص والأداء المرتبطة بالإستثمار الأجنبى المباشر للشركات اليابانية أيضاً فى أوروبا (٣٤).

أما الدراسة التى قام بها كل من إيننام وبروثرز (Eenennam & Brouthers 1996) فقد أشارت نتائجها إلى أن الإتجاه العام للشركات الألمانية الدولية هو تفضيل الأسلوب أو النموذج الذى يوفر درجة عالية من الرقابة حيث تصبح عملية التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع فى الأسواق الأجنبية أكثر سهولة. ومن ثم فإن هذه الشركات تفضل التملك المطلق لمشروعات الإستثمار وكذلك أيضاً الإستثمار المشترك (٣٥). وفى إطار علاقة هذين الأسلوبين بتكلفة تنفيذ الإستراتيجية فقد أظهرت النتائج أنهما أقل تكلفة من الأساليب الأخرى (٣٦).

ومع الأخذ فى الاعتبار أهدافاً مثل التوسع فى الأسواق، وجمع

المعلومات ومواجهة الحواجز المفروضة على التجارة، وإنشاء قاعدة تصديرية في أوروبا أشار نيتشه وزملاؤه إلى أن الشركات اليابانية دخلت السوق الأوروبي من خلال عدة أساليب أو مسارات من بينها: دعوة الحكومة المضيفة Government Invitation، والإستثمار المشترك، والتملك المطلق، والإستحواذ. وذلك منذ النصف الثاني من عقد الثمانينات. وفي نفس الوقت احتل الإستثمار المشترك مرتبة متقدمة في نسبة الزيادة مقارنة بمقارناً بالأساليب الأخرى^(٣٧).

وفي ضوء دراسة أخرى أجراها ينج وهامل (Young & Hamill, 1989) فقد أشارت النتائج إلى أن الشركات اليابانية بدأت تعتمد على الإستثمار المباشر في مجال صناعة المنسوجات لغزو أسواق دول جنوب شرق آسيا خلال عقد الستينات. كما تستخدم هذه الشركات أيضاً عقود التراخيص وكذلك عقود الإنتاج الدولي من الباطن كأساليب رئيسية أيضاً لغزو الأسواق، وإن كان الإعتماد على الأسلوب الأخير بدرجة أكبر لدخول سوق هونج كونج، أما قبل منتصف الستينات فقد كان التصدير هو الأسلوب أكثر استخداماً لغزو الأسواق الأجنبية^(٣٨).

وفي دراسة أجراها توكي (Tookey, 1975) وزملاؤه فقد أشارت النتائج إلى أن الشركات البريطانية استخدمت عدة أنواع مختلفة من الأساليب لغزو الأسواق الأجنبية. وقد جاءت اتفاقيات الوكالة Agency agreements في الترتيب الأول، ثم تلاها التصدير المباشرة للعملاء أو ممثلي هذه الشركات في الأسواق الأجنبية، ثم إقامة فروع للتصنيع المباشر في هذه الأسواق. هذا بالإضافة إلى عقود التراخيص وإقامة فروعاً للبيع/التسويق في الأسواق الأجنبية^{(*) (٣٩)}. وطبقاً لزينوف (Zenoff, 1971, Millman, 1983) فإن إبرام عقود التراخيص أي أن بيع المعرفة والخبرة الفنية الهندسية، وكذلك الاختراعات بالكامل والعلامات التجارية تأتي عادة في مقدمة قائمة عقد الترخيص مع المستثمرين في الدول المضيفة إذا قورنت بأنواع أخرى للتكنولوجيا مثل المساعدات والخبرات الإدارية والتسويقية^(٤٠).

(*) كان التصدير يتم أيضاً من خلال ما يسمى ببيوت التجارة في بريطانيا.

وفي مراجعة لأساليب/ نماذج غزو الأسواق الأجنبية التي اختارتها خمسة من الشركات الصينية الأصل متعددة الجنسيات لغزو الأسواق الدولية (باعتبارها شركات من دول العالم الثالث) فقد أشارت نتائج الدراسة التي أجراها ينج وزملاؤه (Young, et al., 1996) بشكل عام إلى ما يلي^(٤١): استخدمت هذه الشركات التصدير الغير مباشر والتصدير المباشر في الفترة ما قبل الثمانينات. أما منذ أول الثمانينات وحتى الآن فإن الإستحواذ Acquisition أو شراء شركات أجنبية (أمريكية خاصة)، والإستثمار المباشر من خلال التملك المطلق لمشروعات الإستثمار والإستثمار المشترك، وعقود الإنتاج الدولي من الباطن فتعتبر أكثر أساليب غزو الأسواق الدولية إستخداماً.

نتائج التحليل السابق، يمكن إستخلاص أهم نتائج التحليل السابق بإختصار على النحو الآتي:

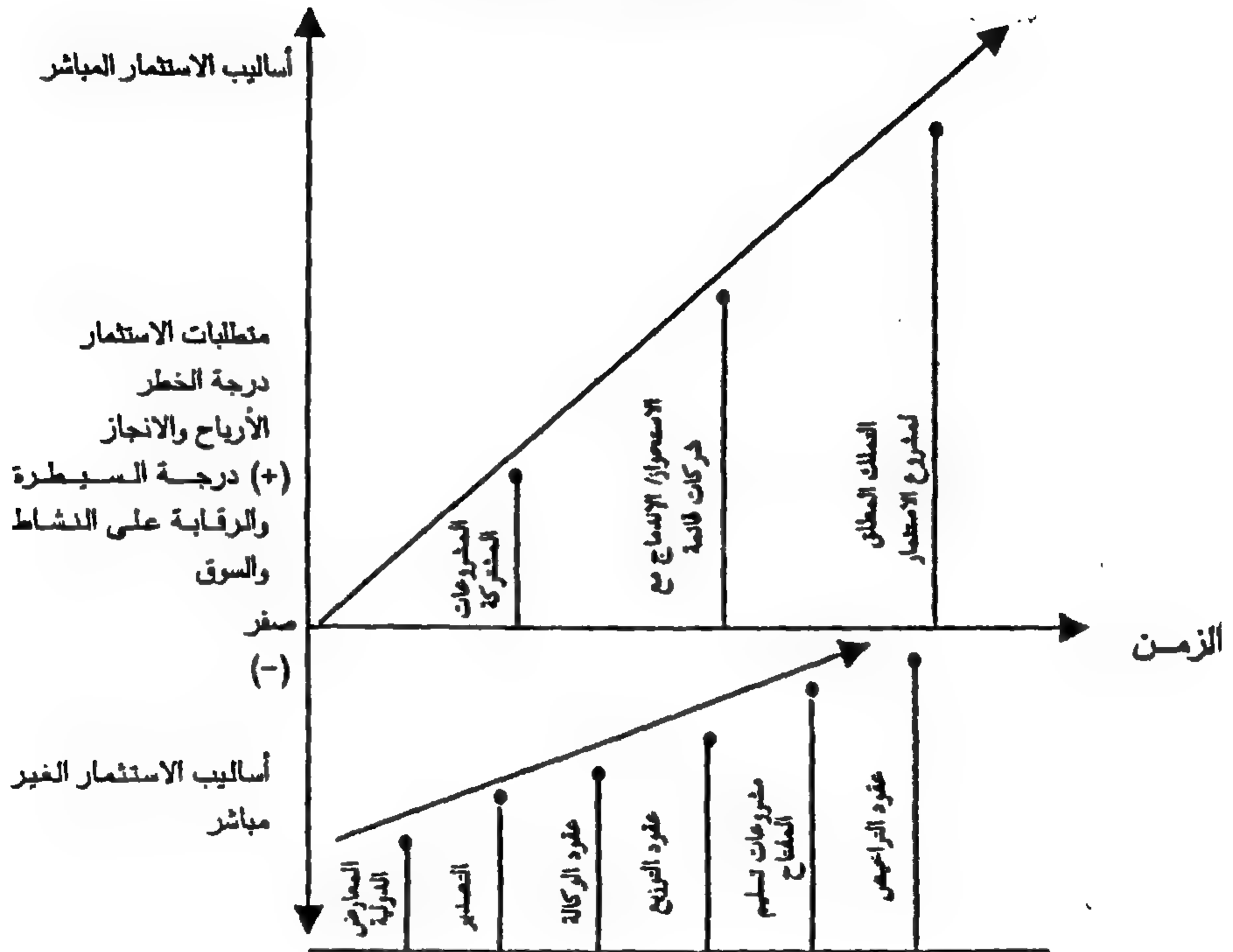
١- بالرغم من تعدد الأساليب/ النماذج الخاصة بغزو الأسواق الأجنبية وفضلاً عن اختلاف طبيعة ومتطلبات كل أسلوب عن الآخر إلا أن إختيار أسلوب معين تحكمه عوامل كثيرة بعضها يرجع إلى خصائص الشركة المعنية بالعبءمة/ التدويل والبعض الآخر يرجع إلى خصائص السوق المضيف.

٢- إن إرتفاع مستوى الإنجاز في ظل الإستثمار المباشر كخيار لغزو الأسواق الأجنبية يجعله أكثر تفضيلاً لدى الشركات خاصة أنه يوفر درجة عالية من السيطرة والرقابة على نشاط وعمليات الشركات المعنية بالتدويل، هذا مع بقاء عوامل أخرى ثابتة (مثل توافر المقومات المطلوبة لهذا النوع من الإستثمار لدى الشركة ملائمة سياسات توجيه وتنظيم الإستثمار الأجنبي في الدول المضيفة ... وغيرها).

٣- بعض النظر عن ملائمة النموذج التدريجي لغزو الأسواق الدولية لأنواع معينة من الشركات (الصغيرة الحجم مثلاً) إلا أنه ليس بالضرورة إتباع هذا النموذج أو تعميمه.

٤- من الممكن تصوير علاقة مقترحة بين الخيارات/ الأساليب البديلة للعولمة أو لغزو الأسواق الدولية وكل من الربح والأداء ومتطلبات الإستثمار، والخطر والمعلومات ودرجة السيطرة على السوق/ العمليات على نحو ما سبق في الشكل رقم (٢).

شكل رقم (٢)
الخيارات البديلة للعولمة / التدويل



ملاحظات:

- ١- قد تحتاج عقود الإنتاج الدولي من الباطن إلى رأس مال محدود جداً أو مساهمة في شكل آلات أو مواد أولية... الخ.
- ٢- يمكن لأي شركة أن تختار أكثر من بديل في وقت واحد.
- ٣- أن اختيار أي بديل للاستثمار الغير مباشر قد يكون بهدف دراسة السوق قبل الدخول المباشر.
- ٤- يخرج من هذا النموذج الاستثمار طبقاً لنظام المناطق الحرة.

وأخيراً، قد يكون من المفيد إثارة تساؤل يرتبط بظاهرة جديدة هي الأسواق الإلكترونية وهل هي تهديد أم فرصة؟ مع التقدم السريع في صناعة نظم وتكنولوجيا المعلومات ومع تعاظم تقدم دور شبكة الإنترنت فإن خطراً قد يواجه مستقبل تجارة (دول العالم الثالث) مع الدول الصناعية المتقدمة بصفة خاصة، حيث من المتوقع أن يتضاءل دور التعاملات التقليدية المرتبطة بالإستيراد والتصدير وتضعف فرص الشركات التي لا تدخل السوق الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت. وإذا كانت الأسواق الإلكترونية تمثل من وجهة نظر الباحث آلية جديدة لتنفيذ أحد خيارات غزو الأسواق الأجنبية وهو الاستثمار الغير مباشر المتمثل في التصدير مثلاً مع الإنخفاض الكبير في التكلفة مقارنة بالأسلوب التقليدي لانجاز المعاملات إلا أنه يعتبر تهديداً في نفس الوقت للشركات التي لن تستطيع تطوير عملياتها أو تتبنى هذا الأسلوب لدخول الأسواق الدولية، حيث يشير الخبراء إلى أن تجارة الأسواق الإلكترونية التي تمت في العام الماضي قد بلغ حجمها ما يوازي ٢٣ مليار دولار، ويتوقع أن تصل إلى ١٠٠ مليار بنهاية ١٩٩٧. كما يتوقع الخبراء أن يصل حجم مجتمع الإنترنت في عام ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠ مليون مستخدم^(٤٢).

**وضعية إتفاقيات الشراكة وعقود الإنتاج والاتجار الدولي من الباطن
كخيارات لعولمة النشاط :**

إن الإلتزامات والمسؤوليات المتبادلة، وقاعدة المصلحة المشتركة هي جوهر مفهوم الشراكة. وهذا الجوهر لا يعفى أطراف الإتفاقية من الواجبات التسويقية، ودعم النشاطات التقنية المختلفة وغيرها تجاه بعضهم البعض^(*). وفي ضوء المفاوضات الحالية للحكومة المصرية والخاصة بإتفاقية الشراكة بين مصر والإتحاد الأوروبي، وكذلك الإتفاقيات الموقعة للشراكة بين الاتحاد

(*) الدراسة الحالية لا تستهدف تحليل وتقييم إتفاقيات الشراكة من المنظور المصري حيث أن الإتفاقية مازالت قيد التفاوض والدراسة. وأن ما تم عرضه جاء في ضوء تحليل بعض جوانب الإتفاقيات المبرمة مع الإتحاد الأوروبي وإسرائيل والمغرب وتونس.

الأوروبي وتونس والمغرب وإسرائيل يمكن عرض وضعية هذه الاتفاقيات من منظور التدويل/ العولمة لنشاطات منظمات الأعمال المصرية باختصار على النحو الآتي:

١- المنافع المحتملة: نظراً لعدم وجود معلومات كافية حول تجارب الدول لتقييم إتفاقيات الشراكة نظراً لحدائتها إلا أنه من الممكن القول بأن زيادة التعاون والمساعدات التقنية لاسيما في مجالات نقل التكنولوجيا وتوحيد المعايير الخاصة بالمنتجات سيؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات المصرية بحيث يصبح لها فرصاً واسعة للقبول في السوق الأوروبي الذي سيصل حجم السكان فيه أكثر من ٣٥٠ مليون نسمة بمتوسط دخل سنوي حوالي ٢٠ ألف دولار، وهذا يعنى أيضاً فتح أسواقاً جديدة أخرى للتصدير.

كما أن التعاون المتوقع بين الشركات المصرية ونظائرها الأوروبية قد يترتب عليه جعل مصر قاعدة إقليمية لخدمة السوق الشرق أوسطى، ومن ناحية أخرى سوف يفتح فرصاً للإستثمار المشترك في الداخل والخارج بين هذه الشركات. ومن المتوقع أيضاً أن تشهد العلاقة بين الشركات المصرية والأوروبية توسعاً وتطوراً في استخدام عقود الإنتاج والاتجار الدولي من الباطن كشكل جديد للإستثمار الدولي. وبافتراض أن الشراكة المصرية الأوروبية سوف تحتوى على قاعدة التكاملية كغيرها من الإتفاقيات الموقعة بين الدول الثلاث السابق الإشارة إليها فإن هذا يعنى أيضاً خلق مناطق حرة جديدة ومناخ ملائم للإستثمار الأجنبي المباشر، وتطوير البنية التحتية والاتصالات والتنمية البحثية والتقنية بالإضافة إلى الشراكة التجارية^(٤٣). وبمنظور العولمة/ التدويل فإن إتفاقيات الشراكة سوف تفتح فرصاً واسعة لتطوير وتوحيد جهود الإستثمار والتصدير والمهام المرتبطة بهما أمام منظمات الأعمال المصرية وربط بعضها ببعض وبينها وبين نظائرها الأوروبية قد تشهد توسعاً كبيراً.

٢- التكلفة المتوقعة: سبق الإشارة إلى عدم وجود معلومات وبيانات عن تجارب الدول الموقعة على إتفاقيات الشراكة. ويتوقع الباحث أن التكلفة

المتوقعة للشراكة قد تتمثل في ارتفاع درجة المنافسة على الصعيد المحلى نتيجة لتدفق المنتجات الأجنبية مع الإنخفاض التدريجى فى الحماية الجمركية، وعلى الصعيد الأوروبى سيواجه المنظمات المصرية منافسة فى الأجل القصير ترتبط بتفوق الشركات الأجنبية فى تقنيات الإدارة والتسويق والمعلومات. كما أن الصناعات التى سوف تتأثر بتخفيض الحماية سوف تشهد تدنياً تدريجياً فى الإنتاج والعائد الأمر الذى قد يترتب عليه إما الخروج من السوق أو التحول إلى صناعات أخرى، وقد يصعب على بعض الشركات تحقيق التكيف الهيكلى لنظم الإدارة والإنتاج والتسويق فى الأجل القصير حتى وإن كانت الإتفاقيات تحتوى نصوصاً للحماية من الإغراق.

كما أن السماح بالدخول فى تكتلات اقتصادية جديدة وحتى إن كان الدخول فى تكتل جديد مشروطاً بموافقة أطراف الشراكة طبقاً لنصوص الإتفاقيات مع هذه الدول قد يترتب عليه تقلص فرص تدفق الإستثمار التبادلى.

أما بخصوص عقود الإنتاج والإتجار الدولى من الباطن، فإن هذا النوع من الإستثمار قد يفتح فرصاً للعولمة/ التدويل أمام الشركات العربية بدرجة ملموسة خاصة بعد توقيع اتفاقيات الشراكة المصرية الأوروبية. ونظراً لأهمية هذا النوع من الإستثمار فمن المفيد تناوله على النحو الآتى باختصار:

١- من حيث المفهوم، عقد أو امتياز الإنتاج الدولى من الباطن هو ببساطة عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلاً) بموجبها يقوم أحد الأطراف مقاول الباطن Subcontractor بانتاج وتوريد أو تصدير سلعة تامة الصنع أو قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل Principal) الذى يقوم بإستخدامها فى انتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية^(٤٤).

وقد تنطوى الإتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من

الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

٢- من حيث الأنماط، يوضح الشكل رقم (٣) أربعة أنماط رئيسية لعقود الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن وفقاً لوجهة نظر ميركالت (Michalet). ويلاحظ على هذه الأنماط ما يلي :

النمط الأول : يمثل اتفاقية بين طرفين للإستثمار بتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في بلدين مختلفين أحدهما دولة متقدمة (الدولة الأم للأصيل) والأخرى دولة نامية أو مضيضة (حيث يوجد مقاول الباطن).

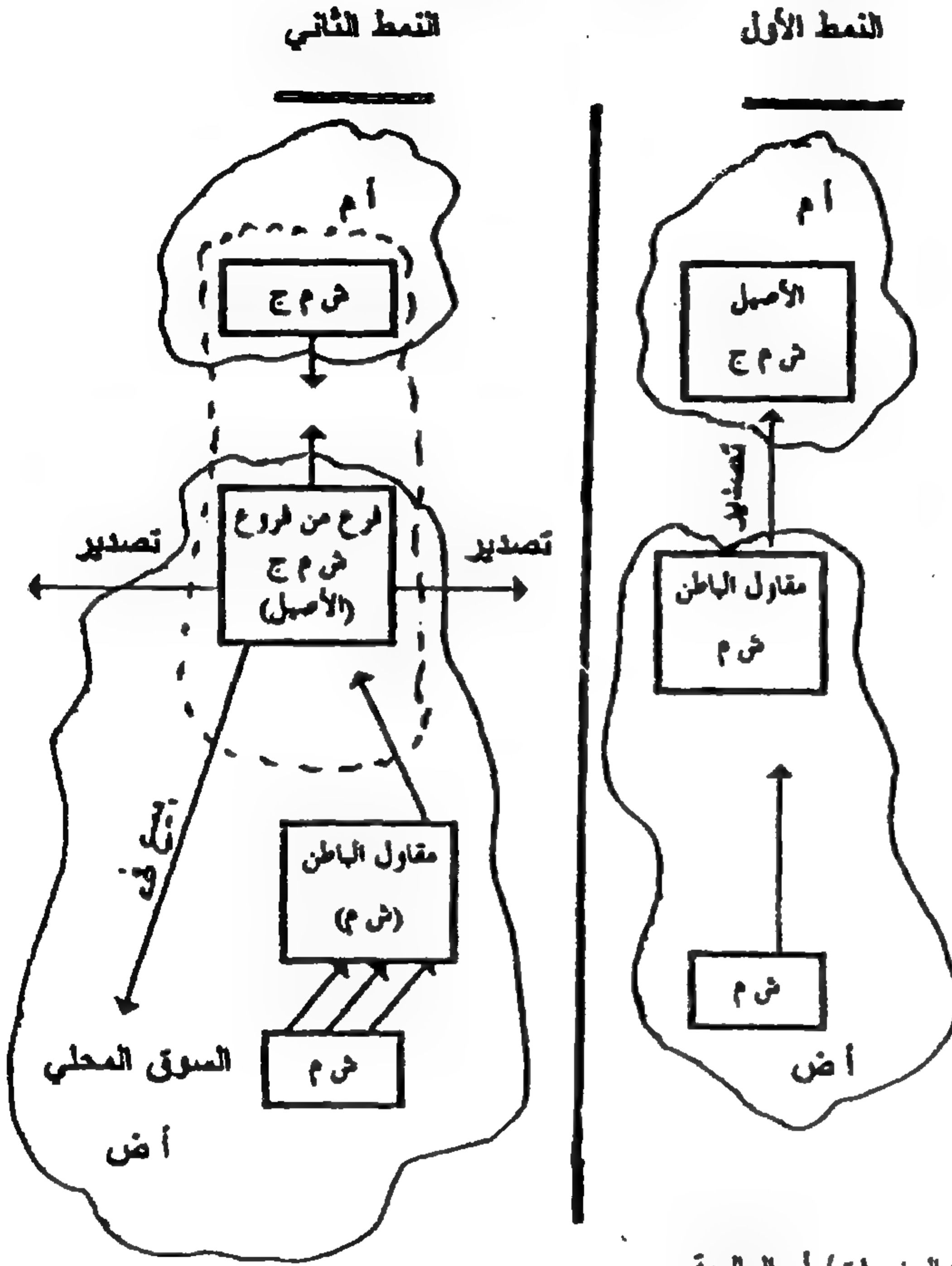
النمط الثاني : يمثل اتفاقية بين أحد فروع شركة متعددة الجنسيات وبين شركة محلية وطنية داخل الدولة المضيفة، حيث تقوم الشركة المحلية (مقاول الباطن) بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها إلى الفرع الذي يقوم بدوره إما بتصديرها كمنتج نهائي للسوق الخارجى أو بيعها فى السوق المحلى بالدولة المضيفة أو تصديرها للدولة أو الشركة الأم.

النمط الثالث : وفيه يتم الإتفاق بين فرعين من الفروع يكون أحدهما تابع لشركة أجنبية أو متعددة الجنسيات، أما الآخر يكون تابع لشركة أخرى متعددة الجنسيات "Y" بحيث يقع هذين الفرعين فى بلد واحد مضيف. ومن واقع الأسهم المرسومة مثلاً فى الشكل يمكن إدراك مسارات العلاقة المتبادلة بين هذين الفرعين والشركات الأم وكذلك مقاولى الباطن (الشركات المحلية) بالدولة المضيفة وكذلك السوق المحلى. غير أنه فى هذه الحالة يكون أحد الفروع المشار إليها هو بمثابة الأصيل.

النمط الرابع : مع الأخذ فى الاعتبار ما تشير إليه الأسهم فى الشكل الموضح لهذا النمط، تجدر الإشارة أن الإتفاقية هنا تتم بين إحدى الشركات متعددة الجنسيات (الشركة الأم) وبين أحد فروعها أو بين فرعين من فروع هذه الشركة فى بلدين مختلفين. وفى ظل هذا النمط تستبعد الشركات الوطنية المحلية (مقاولى الباطن) بالدولة المضيفة.

شكل رقم (٣)

أنماط عقود الإنتاج الدولي من الباطن



أ م - الدولة الأم للشركة متعددة الجنسيات/ أو العالمية.

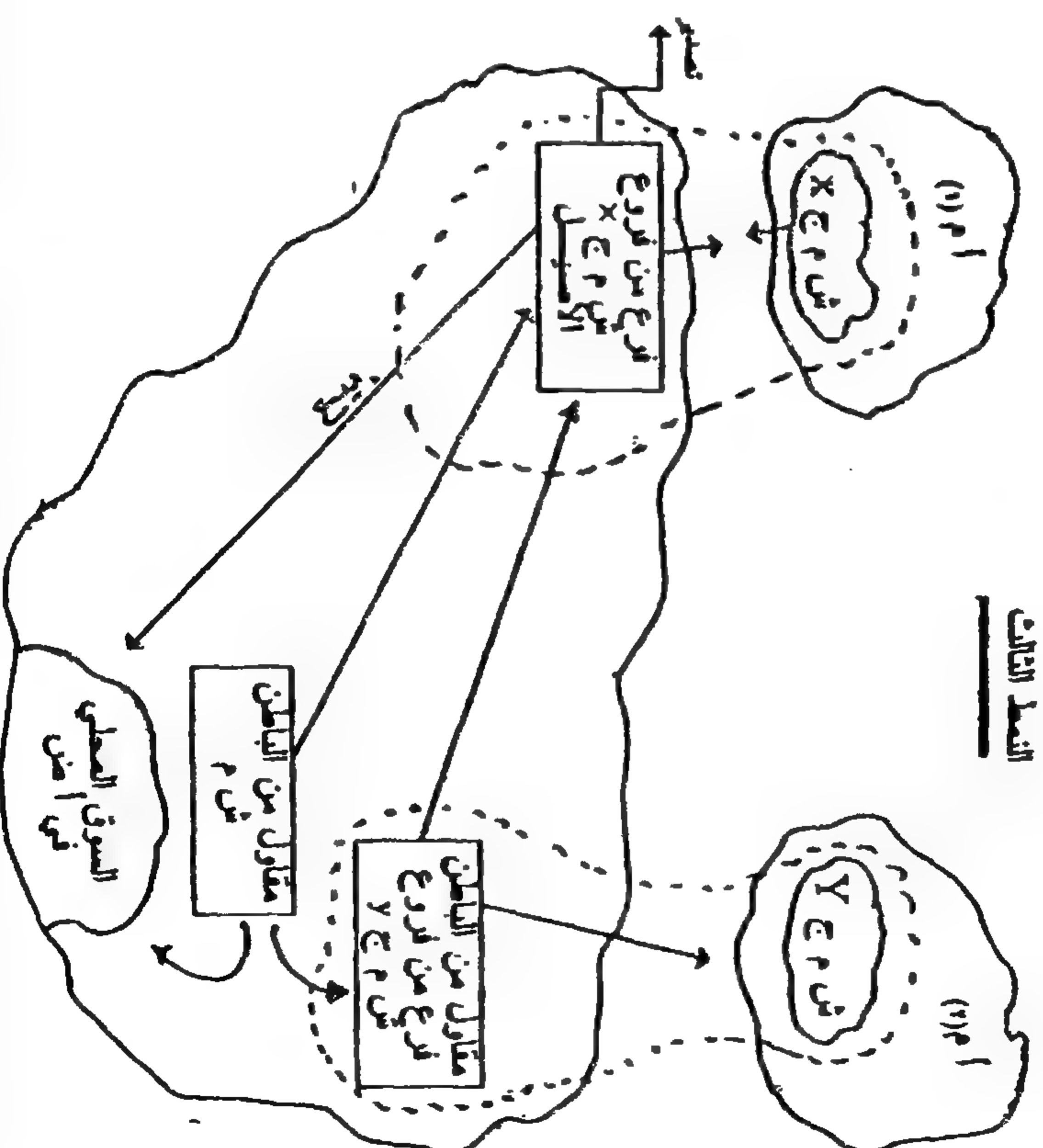
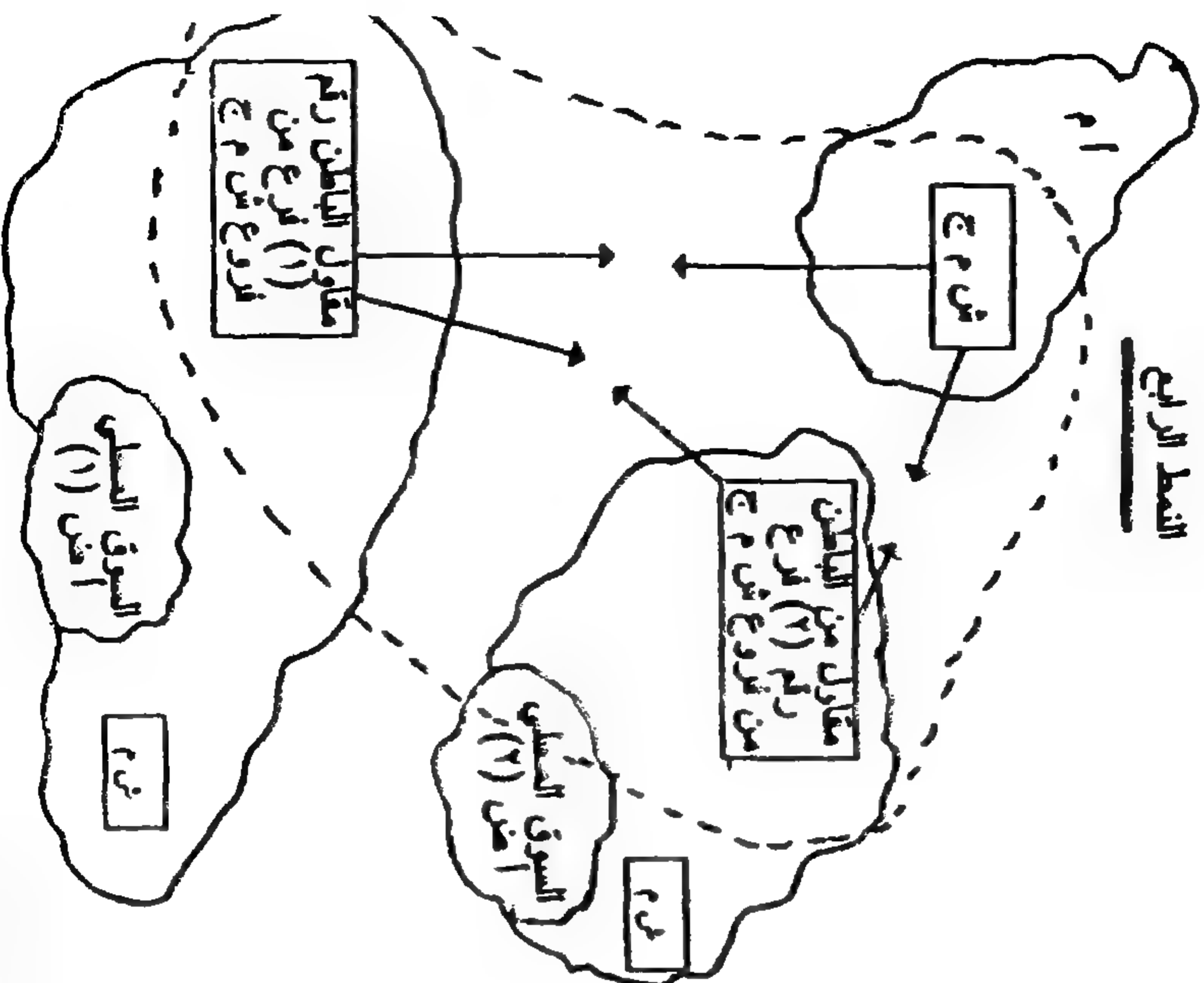
ش م ج - الشركة متعددة الجنسيات/ أو العالمية.

أض - الدولة المضيفة (نامية أو متقدمة)

ش م - الشركة المحلية وطنية بالدولة المضيفة.

..... - الخطوط المتقطعة تشير إلى مدى أو نطاق التعامل للشركة متعددة الجنسيات/ العالمية.

تابع الشكل رقم (٣) أنماط عقود الاحتاج الدولي من الباطن



وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي :

١- أن هذا الشكل من أشكال الإستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضاً إلى النشاط التجارى. بمعنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الإتجار الدولى من الباطن International Commercial Sub - Contracting .

٢- أن عقود الإنتاج أو الاتجار الدولى من الباطن قد تتم داخل الدولة المضيفة أو خارجها أى بينها وبين دولة أخرى، أى بين فرعين من فروع احدى الشركات متعددة الجنسيات داخل الدولة المضيفة أو بين فروع داخل هذه الدولة وفرع آخر فى دولة أخرى أو بين فرع وشركة محلية وطنية ... الخ.

٣- ليس بالضرورة أن يكون مقال الإنتاج أو الإتجار الدولى من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

٤- ان عقود الإتجار الدولى من الباطن المشار إليها التى تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل فى قيام احدى شركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالإتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية للشركة (أ) .

وبخصوص مزايا وعيوب عقود التصنيع والإنتاج الدولى من الباطن من وجهة نظر الدولة المضيفة، تجدر الإشارة إلى أنه من خلال هذا الشكل للإستثمار تستطيع الدولة المضيفة تجنب الآثار السلبية (السياسية والإقتصادية والإجتماعية) للإستثمارات المباشرة. بالإضافة إلى هذا تساعد عقود التصنيع والإنتاج الدولى من الباطن (إذا أحسن توجيهها وتنظيمها) فى خلق العديد من فرص العمالة الجديدة، وزيادة التدفق الداخلى من النقد الأجنبى الناجم عن التصدير، ورفع درجة التقدم التكنولوجى كما يساهم هذا الشكل من الإستثمار فى جذب المزيد من الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.

ويؤيد هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث - مثل دول جنوب شرق آسيا وتونس وسيريلانكا وهايتى وجزر الكاريبى - من عوائد من جراء هذا النوع من الإستثمارات^(٤٥).

أما مزايا وعيوب عقود الإنتاج الدولي من الباطن من وجهة نظر الشركات المعنية، يمكن القول بأن هذا النوع من الإستثمار لا يتطلب إلا حجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير ويجمع بين مزايا التراخيص والإستثمار المباشر. فضلاً عن أنه يلائم الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل الفني والإداري. وبالنسبة لجوانب الضعف التي تكمن في عقود الإنتاج الدولي من الباطن، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع الدولي من الباطن تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف الشركة المعنية. وتعتبر احتمالات تنمية وخلق منافسين في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا السوق.

العولمة والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار،

لاشك أنه بصدد هذا القانون فإن كثيراً من المعوقات التي ارتبطت بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المعدل بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧، وكذلك قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد تم إزالتها غير أن الباحث يرى:

١- أن هذا القانون قد تعامل مع قضية الإستثمار من منظور واحد فقط. وهذا المنظور هو وجهة النظر الأجنبية. أي أن القانون استهدف تشجيع تدفق الإستثمارات الأجنبية لمصر فقط، ولم ينظر إلى طبيعة التوجهات العالمية وكذلك المصرية الخاصة بتشجيع الشركات الوطنية لتدويل وعولمة نشاطاتها. وإذا كانت مصر سوف توقع اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي فقد كان على الحكومة إدراك أن دول هذا الإتحاد تقدم الكثير من الحوافز والضمانات لتشجيع شركاتها على الإستثمار في الخارج انطلاقاً من اعتقاد مؤداه: إذا لم تهاجم سوف تهاجم، وأن تشجيع الإستثمار خارج البلاد يحقق الكثير من المزايا المتمثلة في خلق فرصاً

للعمل، وتحويلات الأرباح والمرتببات، وضمان توريد مواد خام جديدة ونصف مصنعة إلى الدول الأم وغيرها.

٢- إذا كان القانون قد قدم حوافز وضمانات لتشجيع التصدير كنوع من الإستثمار الغير مباشر وكثير من الإعفاءات الضريبية إلا أنه لم يفسر مضمون الإعفاء الضريبي في إطار النشاطات الإقتصادية المختلفة التي سوف تتمتع بالإعفاء. كما أن بعض المشكلات المرتبطة بالعمالة مازالت لم تحل.

٣- إذا كان القانون يوضع لمواجهة متطلبات الحاضر والمستقبل فإن القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ لم يذكر شيئاً عن الحوافز والضمانات التي قد تفرض واقع توقيع اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية مثلاً أو الإتفاقيات الثنائية الداعمة للإستثمارات المتبادلة.

٤- في ضوء عقود الإنتاج الدولي من الباطن كشكل جديد للإستثمار والمتوقع تعاظم دوره في الإقتصاد المصرى بحلول القرن القادم والإتفاقيات الإقتصادية المبرمة مع الولايات المتحدة، وتلك المتوقعة إبرامها مع الإتحاد الأوروبى إلا أنه لم يقدم أى نوع من الحوافز أو الضمانات لتشجيع وحماية نواتج هذا النوع من العقود. بمعنى هل سيتم معاملة الشركات التي توقع عقوداً من هذا النوع بنفس المعاملة للشركات التي تقوم بالتصدير أو استيراد مستلزمات إنتاجية؟ أم أن الأمر سيختلف. في الواقع أن هذا النوع من العقود يختلف في طبيعته عن مجرد الإنتاج لأغراض التصدير أو الإستثمار لأغراض الإنتاج لخدمة السوق المحلى.

٥- لقد أعطى القانون حوافز لتنفيذ نوع من السياسات الإستثمارية التي تستهدف تحقيق منافع محددة بالذات من وراء الإستثمارات الأجنبية (مثل الإهتمام بالتصدير والمشروعات كثيفة رأس المال، وإحلال الواردات) كما أن القانون ميز بين المشروعات في منح الحوافز والضمانات على أساس مساهمة المشروع المعين في تحقيق أهداف

معينة مثل تنمية المناطق الجغرافية الفقيرة، والتصدير وغيرها. وبالرغم من هذا فقد أغفل القانون التمييز بين المشروعات فى منح الحوافز والضمانات على أسس أخرى من شأنها تعظيم المنافع المتوقع تحقيقها من وراء الإستثمارات الأجنبية. حيث حدد القانون مجالات النشاطات التى سوف تتمتع بالحوافز ولكنه لم يتعرض لربط الحوافز بممارسة بعض النشاطات الهامة المرتبطة بكل مجال. ويمكن ذكر الأسس الأخرى التى أغفلها القانون بشكل واضح مثل :

(أ) مدى جودة Newncss أو حداثة وتميز المنتج أو نشاط المشروع الإستثمارى على المستوى الدولى والمحلى.

(ب) الربط بين منح الحوافز وبين أداء المشروع الإستثمارى. وهذه السياسات تعنى بل وتشتط أن يتم منح الحوافز المتفق عليها اما على مراحل تتزامن مع البدء فى تنفيذ المشروع وحتى بداية تشغيله أو بعد بدء مرحلة التشغيل بالفعل.

(ج) الضوابط الخاصة بمتطلبات الأداء أى الحوافز والضمانات الموجهة بالانجاز Performance - Oriented Policies/ Performance Requirement. وهذا النوع من السياسات يتشابه نسبياً مع النوعين الأول والثانى السابق ذكرهما. إلا أن فى هذا النوع من السياسات تشتط الحكومة المضيفة عدداً من الشروط والقيود مثل: ضرورة تشغيل عدد معين من العمالة الوطنية فى كل المستويات التنظيمية، ضرورة استخدام الموارد المادية (مدخلات الإنتاج) المحلية طالما أنها متوافرة بالكم والجودة اللازمين، وحظر الدخول أو الإستثمار فى بعض أنواع معينة من النشاطات مثل انتاج الأسلحة والخدمات أو المرافق العامة.

(د) الربط بين سياسات منح الحوافز وأداء المشروع الإستثمارى وبين سياسات وضوابط متطلبات الأداء أو الموجهة بالانجاز. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدول قد تتباين ليس فقط فى تطبيق السياسات السابقة بل أيضاً فى طبيعة ونوع متطلبات الأداء المرغوبة ومن ثم فى أنواع

الحوافز وطرق منحها. ففي المملكة المتحدة وفرنسا وأسبانيا وإيطاليا وإيرلندا وكندا نجد أن الإهتمام يتركز في الربط بين متطلبات الأداء والحوافز وبين خلق عدد من فرص العمالة الجديدة أما في المملكة الأردنية فنجد الإهتمام موجهاً إلى تنمية وتطوير المناطق النائية .. وهكذا.

(هـ) الربط بين منح الحوافز ونقل التكنولوجيا. من أبرز التجارب والأمثلة على هذه السياسات في الدول النامية على وجه الخصوص هي تجربة المكسيك. ففي المكسيك يوجد الآن جهاز حكومي متخصص لتقييم واختيار أنواع ومستويات التكنولوجيا المنقولة. وفي هذا الشأن وضع هذا الجهاز عدداً من الضوابط والقيود على التكنولوجيا المنقولة إلى المكسيك، ومن أمثلتها ما يلي^(٤٦):

رفض جميع أنواع التكنولوجيا الواردة المتوافرة مبدئياً أو التي لها نظائر في السوق المحلي، رفض التكنولوجيا المرتفعة التكلفة إذا لم يوجد مبررات جوهرية لقبولها، ضرورة أن يكون حق إدارة المشروع للطرف الوطني، رفض جميع المطالبات المالية للطرف الأجنبي والخاصة بالتحسينات أو الاختراعات الجديدة المرتبطة بالتراخيص الأساسي، رفض التراخيص التي تحد من قيام الطرف الوطني بالبحوث العلمية والتطوير، رفض عقود التراخيص التي تقيد الدولة أو المستثمر الوطني من استخدام تكنولوجيا أوتراخيص أخرى إضافية، رفض التراخيص التي تحد من الصادرات بصورة تتنافى مع المصلحة القومية.

٦- وأخيراً فقد كان من المفيد أن يتم الربط بين منح الحوافز والضمانات أو أنواعاً معينة منها وبين تجنب مشكلات معينة ترتبط بالاستثمارات الأجنبية، فمثلاً يجب أن لا يترتب على مشروعات الإستثمار الأجنبي خروج أي شركة أو مشروع وطني من السوق، أو عدم دخول المستثمرين الأجانب في مجالات نشاط مخدمة مقدماً من خلال الشركات الوطنية.

نتائج الدراسة الإستطلاعية، تناولت الدراسة الإستطلاعية قياس الاتجاهات والدوافع والأسباب الخاصة بالتوجه نحو العولمة / التدويل، والخيارات المفضلة لدى منظمات الأعمال المصرية لأساليب أو مسارات غزو الأسواق الأجنبية، وكذلك المشكلات التي تواجه عولمة النشاطات من منظور الشركات محل الدراسة. ويمكن استعراض أهم النتائج على النحو التالي :

١- الاتجاهات نحو عولمة/ تدويل النشاط وأسباب ودوافع العولمة: تم قياس الاتجاهات نحو عولمة النشاط وأهم الأسباب وراءه لدى الشركات محل الدراسة من عدة جوانب ومن خلال أسئلة مختلفة بحيث يمكن الحصول على درجة عالية (أو على الأقل مقبولة من صدق وثبات الاستجابات التي تم الحصول عليها. ويوضح الجدول رقم (٤)، (٥) نتائج الدراسة في هذا الخصوص.

جدول رقم (٤) الاتجاهات نحو العولمة: هيكل توزيع الاستجابات حول الموافقة أو الرفض لعولمة وتدويل الأنشطة على المقياس خماسي النقط 5- points Scale

المجموع	المقياس وعدد الاستجابات					الشركات
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
٣٠	٢٨	-	-	٢	-	شركات قطاع الأعمال العام
٣٠	٢٧	-	-	٣	-	شركات قطاع الأعمال الخاص
٦٠	٥٥	-	-	٥	-	المجموع
١٠٠	٩١,٦	-	-	٨,٤	-	النسبة المئوية

ملاحظات:

* القيمة (١) - أوافق بشدة القيمة (٢) - أوافق القيمة (٣) - لأعراف
القيمة (٤) اعترض القيمة (٥) اعترض بشدة
ن = عدد المفردات / الاستجابات = ٩٦

جدول رقم (٥) أهم نوازل وأسباب العولمة/ التمويل

ملاحظات	عدد الاستجابات في المقاطعين	المجموع	قطاع الأعمال الخاص	قطاع الأعمال العام	بيان
١- عدد الشركات المدرسة لا يساوي عدد الاستجابات حيث تم اختيار اثنين من المفردات مشمولها من كل شركة على نحو ملائق في منهج الدراسة. ٢- ما يحويه الجدول هو أهم النوازل والأسباب وراء الرغبة في العولمة	٩٦ مدير	٦٠ شركة	٣٠ شركة	٣٠ شركة	١ - الشركات التي ترغب في تمويل/ نشاطاتها لتوسيع السوق
	٩٦ مدير	٥٨	٢٨	٣٠	٢ - الشركات التي ترغب في العولمة لتحقيق أهداف وطنية عامة
	٩٦ مدير	٥٤	٢٩	٢٥	٣ - الشركات التي تقوم بالتصدير كأحد أشكال العولمة أو الاستثمار الخارجي غير المباشر كخطوة نحو الاستثمار المباشر
	٩٦ مدير	٦٠	٣٠	٣٠	٤ - الشركات التي ترغب في العولمة للهروب من المنافسة المحلية الحالية والمربحة
	٩٦ مدير	٥٤	٢٤	٣٠	٥ - الشركات التي تمارس العولمة من خلال المعارض الدولية داخلية وخارجية وترغب في توسيع نطاق المشاركة في المعارض
	٩٦ مدير	٥	٣	٢	٦ - الشركات التي ترفض فكرة تمويل أو عولمة نشاطاتها لتوسيع النوازل والقدرات اللازمة لذلك
	-	-	-	-	٧ - الشركات التي ترغب في العولمة لأسباب أخرى

وكما يتضح من الجدول رقم (٤) فإن ٩١,٦ ٪ من الشركات محل الدراسة لديها اتجاهات إيجابية نحو العولمة. وتؤكد هذه النتيجة ما يوضحه الجدول رقم (٥) الذى يوضح الدوافع والأسباب الأكثر تكراراً أو الرئيسية التى تكمن وراء ضرورة عولمة/ تدويل النشاط من وجهة نظر المديرين بهذه الشركات.

٢- الخيارات البديلة للعولمة/ للتدويل: تفضيلات منظمات الأعمال المصرية: فى هذا الخصوص تم توجيه سؤال لمفردات عينة الدراسة. الأول احتوى على الأساليب البديلة لغزو الأسواق الدولية، وطلب من المبحوثين وضع إشارة (٧) على مقياس خماسى النقاط يعكس درجة التفضيل للأسلوب المعين. أما السؤال الثانى فقد تمحور حول أسباب الاختيار أو التفضيل.

جدول رقم (٦)

رتب أساليب غزو الأسواق الدولية/ الخيارات البديلة لعولمة
نشاطات الشركات المصرية وحساب قيمة rs

الخيارات البديلة للعولمة	شركات قطاع الأعمال العام	شركات قطاع الأعمال الخاص
	الرتب	الرتب
<u>الاستثمار المباشر:</u>		
• التملك المطلق لمشروع الاستثمار	(٩)	(٩)
• الاستثمار المشترك JV	(٥)	(٦)
• الاستحواذ أو الاندماج/ شراء شركات قائمة	(٦)	(٨)
<u>الاستثمار غير المباشر:</u>		
• التصدير المباشر	(١)	(١)
• عقود/ اتفاقيات الوكالة (التوكيلات)	(٢)	(٢)
• عقود/ اتفاقيات التوزيع (الموزعون)	(٨)	(٥)
• عقود/ اتفاقيات الترخيص	(٧)	(٧)
• عقود/ اتفاقيات الإنتاج الدولى من الباطن ^١	(٣)	(٤)
• مشروعات تسليم المفتاح	(١٠)	(١٠)
• المعارض الدولية	(٤)	(٣)

(١) ملحوظة: تم شرح مفهوم وأهمية هذا النوع من العقود لمفردات عينة الدراسة، كما تم عرض الأنواع المختلفة لهذه العقود وذلك أثناء المقالات التى تم عقدها معهم.

ويوضح الجدول رقم (٦) الرتب التي أعطيت لكل أسلوب في ضوء الاستجابات التي تم الحصول عليها من واقع الدرجات التي أعطيت. وبناء على القيم أو الدرجات الخام تم تحديد الرتب ثم حساب اختبار Mann - Whit -ney "ü - test" للتعرف على مدى الاختلاف بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص في تفضيلاتهم حول خيارات العولمة/ التدويل.

وقد كانت قيمة "ü" المعيارية عند مستوى معنوية ١٩.٠١، وطالما أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المعيارية بالجدول الإحصائية يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص فيما يختص بتفضيلاتهم الخاصة بأساليب العولمة/ التدويل (*). كما جاءت قيمة (rs) لإرتباط الرتب تساوي ٩. مما يؤكد صدق النتيجة السابقة، كما أن له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١. حيث أن القيمة المعيارية عند هذا المستوى تساوي ٧٤٦. وفي ضوء هذا التحليل يمكن استخلاص النتائج الآتية:

ان أساليب الإستثمار الغير مباشر يعتبر أكثر تفضيلاً لعولمة النشاط بالنسبة للمنظمات محل الدراسة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها. ويعتبر التصدير، والتوكيلات، وعقود الإنتاج الدولي من الباطن، والمعارض الدولية من أكثر الأساليب تفضيلاً. وبالنسبة للإستثمارات المباشرة يلاحظ أن الإستثمار المشترك يعتبر أكثر تفضيلاً بالمقارنة بالتملك المطلق أو الإستحواذ والإندماج.

$$\sum_{r=1}^n \frac{(1 + r_1) r_1}{2} + r_2 - U (*)$$

$$\sum_{r=2}^n \frac{(1 + r_2) r_2}{2} + r_1 - U$$

حيث ن = عدد المفردات (عدد أساليب العولمة محل الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٦).
 ١ = مجموع رتب لحالة شركات قطاع الأعمال العام.
 ٢ = مجموع رتب لحالة شركات قطاع الأعمال الخاص.
 ويجب التنويه إلى أن الرتب التي تم حساب قيمة "U" على أساسها كانت من ١ إلى ٢٠ (وليست كما هي واردة في الجدول رقم (٦) والتي تم اعدادها لحساب قيمة (rs).

أما بخصوص الأسباب أو المبررات الكامنة وراء النتيجة السابقة ومن واقع اجابات المديرين فهي تتلخص فى الآتى: (أ) أن الإستثمار الغير مباشر لا يتطلب امكانيات مالية ضخمة ولا يحتوى على درجة عالية من الخطر، (ب) عدم وجود خبرات سابقة لشركات مصرية تقوم بالإستثمار المباشر خارج البلاد حتى يمكن الإستفادة من هذه الخبرات، (ج) عدم وجود توجيهات حكومية سابقة أو حالة لتشجيع الشركات المصرية على الإستثمار المباشر خارج البلاد. كما لا يوجد أى قوانين منظمة (سواء دافعة أو مانعة) تتعامل مع هذه الرغبة، (د) عدم التأكد من قبول الدول الأجنبية أو ترحيبها بالشركات المصرية، (هـ) الإستثمار المشترك ربما يكون الأفضل إذا توافرت شروط معينة من أهمها دعم الحكومة ووجود شريك أجنبى يقبل الدخول فى شراكة استثمارية مباشرة داخل أراضيه مع شركات مصرية. ومن بين تعليقات بعض المديرين بالقطاع العام جاء ما يلى: «نحن لا نتصف بروح المغامرة خاصة فى حالة عدم وجود غطاء تأمينى ومادى من قبل الحكومة فى الوقت الحالى». حتى أن الدول العربية كثيراً ما تفضل المستثمرين الأجانب بغض النظر عن اعتبارات التميز أو الملائمة أو الثقافة أو غير ذلك، رغم وجود كثير من فرص الإستثمار للشركات المصرية فى هذه الدول ولدينا المعلومات الكافية عن هذه الأسواق، التى تمكن من اتخاذ القرار المطلوب».

٣- التحديات والمشكلات التى تواجه العولمة/ التدويل :

الإستجابات المرتبطة بهذه المشكلات تم معالجتها احصائياً بأسلوب يشبه التحليل العاملى Factorial Analysis. ويوضح جدول رقم (٧) ملخص نتائج التحليل مع الأخذ فى الاعتبار أن الإستجابات تمت على أساس مقياس ثلاثى النقاط 3 - Points Scale يتراوح بين القيمة (١) التى تعنى ارتفاع درجة تأثير العامل المعين والقيمة (٣) التى تعنى انخفاض درجة تأثيره إلى حد كبير. كما تجدر الإشارة إلى أن جميع مفردات عينة الدراسة اعتبرت

جدول رقم (٧) التحديات والمشكلات التي تواجه حوزة/ تدويل نشاط منظمات الأعمال المصرية

شركات قطاع الأعمال الخاص				شركات قطاع الأعمال العام				التحديات والمشكلات التي تواجه حوزة/ تدويل نشاط منظمات الأعمال المصرية
الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية	
(٢) (٨) (١) (٦) (٧)	(٢)	(٣١,٨)	(١) (٥) (٤) (٦) (٧)	(٢) (٥) (٤) (٦) (٧)	(٢) (٥) (٤) (٦) (٧)	(٢) (٥) (٤) (٦) (٧)	(٢) (٥) (٤) (٦) (٧)	١ - متطلبات التمويل والاستثمار خارج البلاد ١/١ القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية) ٢/١ المقدرة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية) ٣/١ عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تدويل زيارات لرئاسة السوق) ٤/١ اختلاف سعر الصرف في الفوائد على القروض ٥/١ ارتفاع تكلفة المسالة بالأسواق الأجنبية
(٤) (٣)	(١)	(٣٩,٥)	(٢) (٣)	(٢) (٣)	(١) (٣)	(١) (٣)	(١) (٣)	٢ - المنافسة: ١/٢ المنافسة من المنتجات المحلية في الأسواق المستهدفة ٢/٢ المنافسة من لروم الشركات الأجنبية الأخرى بهذه الأسواق
(١٠) (١١) (١٦) (٩)	(٤)	(١١,٥)	(١٠) (١١) (١٤) (٩)	(١٠) (١١) (١٤) (٩)	(٣) (٣) (٣) (٣)	(٣) (٣) (٣) (٣)	(٣) (٣) (٣) (٣)	٣ - الطلب في السوق الأجنبية: ١/٣ القدرة على تلبية الطلب بالكَم المطلوب بشكل مستمر ٢/٣ القدرة على تلبية الطلب بالجوودة المطلوبة بشكل مستمر ٣/٣ القدرة على تنمية السوق ولقيم أسواق جديدة ٤/٣ نقص المعلومات عن لروم الاستثمار
(١٣) (١٥)	(٣)	(١٤)	(١٢) (١٣)	(١٢) (١٣)	(٤) (٤)	(٤) (٤)	(٤) (٤)	٤ - المعرفة بثقائمين وضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة ١/٤ نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الاستثمار ٢/٤ القيود المفروضة على التجارة
(١٤) (١٢) (٥)	(٥)	(١٠,٣)	(١٦) (١٥) (٨)	(١٦) (١٥) (٨)	(٥) (٥)	(٥) (٥)	(٥) (٥)	٥ - الازدحام/ التكيف السريع (القدرة على التكيف) ١/٥ المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة والثقافة والمعدات ٢/٥ المشكلات الناتجة عن صعوبة تحديد العميل/ المستهلك في السوق المستهدف ٣/٥ صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف

جميع التحديات محل البحث ذات تأثير لكن الاختلاف فقط كانت في الدرجة وليس في النوع.

وعلى نحو ما موضح بالجدول يمكن ملاحظة أن متطلبات العولمة أو الإستثمار خارج البلاد، والمنافسة تأتي على رأس قائمة التحديات التي تواجه شركات القطاعين العام والخاص في إطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية. يلي هاتين المشكلتين من حيث التأثير على توجهات شركات قطاع الأعمال العام بصفة خاصة ما يتعلق بطلب السوق الأجنبي من ناحية تلبية احتياجات المستهلك بالكم والجودة المطلوبة وكذلك امكانية تنمية الطلب. أما المشكلات التي ترتبط بالتكيف أو الأقلية مع السوق والإلمام بالقوانين المنظمة للإستثمارات في الأسواق الدولية نجد أنها تأتي في ترتيب أقل من نظائرها السابقة بالنسبة لمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص.

وبحساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان " r_s " الذي استخدم ليعكس مدى الإتفاق Degree of agreement بين المبحوثين في القطاعين العام والخاص، وحيث أن $r_s = 0.9$ ، تبين أنه يساوي 0.9 ، وحيث أن القيمة المعيارية للمعامل المحسوب عند مستوى معنوية 0.05 . وجد أنه يساوي القيمة المحسوبة يمكن القول أن هناك اتفاقاً في الرأي بين المديرين في الشركات محل البحث حول التحديات والمشكلات الرئيسية الخمسة التي تواجه عولمة / تدويل نشاطات الشركات محل البحث طالما أن للمعامل المحسوبة دلالة إحصائية عند المستوى المشار إليه.

٤- الوضعية الميدانية لاتفاقيات الشراكة، وعقود الإنتاج والاتجار الدولي من الباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ :

تم توجيه ثلاث أسئلة مفتوحة للمبحوثين عن جدوى اتفاقية الشراكة المتوقع توقيعها بين مصر والاتحاد الأوروبي، وعقود الإنتاج والاتجار الدولي من الباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ الخاص بضمانات وحوافز الإستثمار. وقد كانت الإستجابات التي تم الحصول عليها ملفتة للنظر وأومئيرة للدهشة. حيث لم يحصل الباحث على إجابة يمكن أن تعكس إلمام معظم

المبحوثين بالقضايا الثلاثة المطروحة. لكن كان الإتفاق - أن صح التعبير - على أنه يصعب الحكم على اتفاقية لم توقع حتى الآن أو قانون ما زال قيد التطبيق. أما بالنسبة لعقود الإنتاج والإتجار الدولي من الباطن فقد ذكر أكثر من ٣٠٪ من المديرين أن هذا النوع من العقود قد يعطى للشركات فرصاً لدخول الأسواق الأجنبية بحد أدنى من التكلفة والخطر، كما أنه يفتح مجالات محتملة للشراكة الإستثمارية JV/ VI بين الشركات المصرية ونظائرها الأجنبية. وفي ضوء ما أدركه الباحث من استجابات حول الموضوعات أو القضايا الثلاث المطروحة يمكن الإكتفاء بالتحليل والتقييم السابق عرضه.

خاتمة الدراسة: لقد استهدف الشق التطبيقي للدراسة الحالية: التعرف على الدوافع والأسباب الكامنة وراء العولمة/ التدويل كظاهرة تأتى مع نهاية القرن العشرين. وفي نفس الوقت حاولت الدراسة التعرف على تفضيلات منظمات الأعمال المصرية المرتبطة بالخيارات أو الأساليب البديلة للعولمة، بالإضافة إلى أهم المشكلات والتحديات المتوقع مواجهتها عند دخول الأسواق الدولية. ومع الأخذ فى الاعتبار الجوانب المنهجية، وحدود الدراسة الحالية يمكن القول أن النتائج التى تم التوصل إليها جاءت مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة حيث تشابهت مثلاً الدوافع والأسباب الكامنة وراء العولمة، وأساليب غزو الأسواق الدولية المفضلة لدى الشركات المصرية كبداية للتدويل/ العولمة مع تلك التى تم ادراكها فى الدراسات السابقة سواء بالنسبة للشركات الصينية أو اليابانية أو البريطانية وغيرها، هذا مع الأخذ فى الاعتبار خصائص الشركات المصرية. كما أن النتائج المرتبطة بالمشكلات والتحديات التى تواجه العولمة بشكل عام من وجهة نظر الشركات محل البحث جاءت أيضاً مؤيدة لتلك التى تم التوصل إليها فى الدراسات السابقة مثل دراسة راماسيشان، وسوتار، وهو Hu وكون Kwon وغيرهم. وإذا كان الباحث لم يتوصل إلى نتائج حاسمة أو محددة نسبياً ترتبط بالوضع الميدانية لإتفاقيات الشراكة، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات

وحوافز الإستثمار فإن حداثة عهد مفردات عينة الدراسة بهذين الموضوعين تعتبر سبباً رئيسياً لهذه النتيجة وإن كان هذا - من وجهة نظر الباحث - لا يقلل من جدوى التحليل النظري الذي تم عرضه من ناحية، ولا يعفى بعض مديري الشركات المصرية من مسؤولية نقض المخزون المعرفي لديهم حول بعض المعطيات والقضايا المطروحة في البيئة الإقتصادية والسياسية والقانونية لمنظمات الأعمال بشكل عام.

المراجع

- ١- عبدالسلام أبو قحف، تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل والإتجاهات نحو التصدير، بحث مقدم للمؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، التصدير استراتيجية قومية، الذى نظمته كلية التجارة جامعة المنصورة، القاهرة، ابريل ١٩٩٦، ص ٣٨٨ - ٣٩٩.
- 2- A. Wilson, New Directions in Marketing: Business to Business Strategies for the 1990s.
ترجمته إلى العربية نيفين غراب، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ٢٢.
- 3- S. Young, et al., Internationalisation and Competitive Catch - up processes: case Study evidence on Chinese Multinational Enterprises, Management International Review, Vol. 36, No 4, 1996, pp. 295 - 314.
- ٤- نايف على عبيد، العولمة والعرب، المستقبل العربى، العدد رقم ٢٢١ - ١٩٩٧/٧، ص ٢٨ نقلاً عن :
- Ph. Gummett, ed, Globalization and Public Policy (Cheltenham, U. K.: Broolfield, USA: E. Elgar, 1996).
- ٥- برهان غليون، العرب وتحديات العولمة الثقافية مقدمات فى عصر التشريد الروحى، محاضرة القايت فى المجمع الثقافى بتاريخ ١٠ / ٤ / ١٩٩٧.
- ٦- نايف على عبيد، المرجع السابق، نفس الصفحة.
- 7- James m. Livingstone, The International Enterprise, London: Associated Business Programmes, 1975, pp. 9 - 10.
- 8- Ibid., p. 9.
- 9- N. Hood and S. Young, The Economics of Multinational Enterprise, London: Longman, 1982, p. 3.
- 10- S. E. Rolfe, The International Corporation in perspective. in J. M. Livingstone, The International Enterprise, op. cit., p. 9, and p. 237.

11- N. V. Geyikdagi and yasar M., The Combined effect of International Diversification and product Diversification Strategies on the performance of U. S. Based Corporations: A Comment, Management International Review, Vol. 36, No. 4, 1996, p 382.

12- M. Z. Brooke and H. L. Remmers, The International Firm, London: Pitman Publishing Ltd., 1977, pp. 41 - 47.

١٣- مصدر النموذج النظري لدورة حياة المنتج الدولي :

S. Onkvisit and J. Shaw, "An Examination of International product Life Cycle and its Applications within Marketing" Columbia Journal of World Business, No. 3. Fall 1983, pp. 73 - 79, The Figure is to be found in p. 74).

١٤- قام الباحث باعداد هذا الجدول معتمدا بتصريف على مراجعة اسهامات :

- N. Hood & S. Young, op. cit., chapter 2/3., pp. 45 - 46.

- J. H. Taggart and M. C. Mc Dermott, The Essence of International Business, New delhi: Prentice - Hall of India, 1995, chapter 2, pp. 17 - 29.

- S. H. Robock and K. Simmonds, International Business and Multinational Enterprise, Illiois: Richard Irwin, 1983, pp. 33 - 40.

- N. Hood and S. Young, op. cit., pp. 45 0 46.

- M. Z. Brooke and H. L. Remmers, op. cit., pp. 41 - 47.

- T. G. Parry, The Multinational Enter prise: international Investment and Host country impacts, Greenwich: JAI Press Inc., 1980, p. 29.

15- J. H. Taggart and M. C. Mc Dermott, op. cit., pp. 27 - 28.

16- Y. C. Kwon and M. Y. Hu, Comparative Analysis of Export - Oriented and Foreign Production - Oriented Firm's Foreign Market Entry Decisions: A Reply, Management in-

- ternational Review, Vol. 36, No. 9, 1996, pp. 371 - 379.
- 17- Ibid., Table one, pp. 374 - 376.
- 18- B. Ramaseshan and G. Soutar, Combined Effects of Incentives and Barriers on Firms' Export Decisions, International Business Review, Vol. 5, No. 1, 1996, pp. 53 - 65.
- 19- S. Paliwoda, The Essence of International Marketing, New York, Prentice - Hall, 1994 (see for example pp. 82 - 83).
- 20- D. Stewart, Business Ethics, New York: The mc Graw - Hill Co. Inc., 1996, pp. 249 - 268.
- 21- C. Harvey, Secrets of the World's top sales Performers, London: A. Book Ltd., 1995.
- 22- A. M. Zaby, Comparative Analysis of Export - oriented and Foreign Production Oriented Firm's Foreign Market Entry Decisions, Management International Review 9Mir), Vol. 36, No. 3, 1996, pp. 281 - 284.
- 23- Wilson, op. cit., pp. 154 - 159.
- ٢٤- نايف عبيد، المرجع السابق، ص ٢٩ - ٣٠ نقلاً عن غليون، مرجع سبق ذكره،
وحمدي، العولمة وآثارها ومتطلباتها.
- 25- B. Oviatt and p. p. Mc Dougall, Toward a Theory of International new Ventures, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994, pp. 45 - 64.
- 26- J. Livingstone, op. cit., pp. 66 - 82.
- 27- Y. C. Kwon & M. Hu, op. cit., p. 378.
- 28- ibid., p. 372.
- 29- S. Young, et al., op. cit., p. 298.
- 30- Ibid., p. 297.
- 31- Nitsch, et al., Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe, Management International Review; Vol. w6, No. 1, 1996, pp. 27 - 43.
- 32- Ibid., Table (3), p. 38.

- 33- Ibid., Table (1), p. 35.
- 34- D. Nitsch, et al., Characteristics and Performance of Japanese foreign Direct Investment in Europe, European Management Journal, Vol. 13, No. 3. pp. 276 - 285.
- انظر في هذه الدراسة الجدول رقم (١) ص ٢٧٧ .
- 35- F. V. Eenennaam and K. D. Broutthers, Global Relocation: High Hopes and Big Risks, Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, 1996, pp. 84 - 93.
- 36- Ibid, p. 90.
- 37- D. Nitsch, et al., Characteristics and Performance of Japanese Foreign Direct Investment, op. cit., pp. 281 - 283.
- 38- S. Young and J. Hamill, The Internationalisation of the Japanese Textile Industry, Strathclyde international Business Unit, University of Strathclyde, Glasgow, 1989.
- 39- D. Tookey, et al., The Exporters: a study of organisation, staff and training, In D. Tookey, Export marketing Decisions, London: p. B. Ltd.
- 40- D. B. Zenoff, International Business management: Text and Cases, New York, The Macmillan, 1971, p. 66, see also: A. F. Millman, Licensing Technology, Management Decisions, Vol. 21, No. 3, 1983, pp. 3 - 16.
- 41- S. Young, et al., op. cit., Table 1, p. 3. 4 and 5, pp. 305 - 308.

٤٢- تحقيق بجريدة الأهرام، عدد الجمعة ٢٢ أغسطس ١٩٩٧ .

٤٣- الشاذلي العياري، اعلان برشلونه: تحليل نقدي على ضوء اتفاقية الشراكة الأوروبية التونسية، بحوث اقتصادية عربية، العدد الخامس، ١٩٩٦، ص ٥ - ٦٥ .

- ناصر السعيدى، لبنان والإتحاد الأوروبى على مفترق: تقويم أولى لاتفاق الشراكة، الدفاع الوطنى اللبنانى، العدد ٢١، يوليو ١٩٩٧، ص ٥ - ١٩ .

- البنك الأهلى المصرى، اتفاقيات المشاركة الأوربية - المتوسطية (تونس - المغرب - إسرائيل): دراسة مقارنة، العدد الثانى، المجلد الخمسون، ١٩٩٧، ص ١٢ - ٣٢ .

٤٤- لمزيد من التفقه نيل يمكن الرجوع إلى :

٤٤- A. Michalet, "International Subcontracting. A State of the Art". In D. Germidis, International Sub - contracting: A New Form of investment. (OECD, Paris, 1980).

٤٥- لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :

Watanabe, "international Sub - contracting and Regional Economic Integration of the: ASEAN Countries" in D. Germidis, op. cit., pp. 210 - 217.

- 46- J. N.: Behrman, Decision criteria for foreign investment in Laten America, N. Y., Council of the Americas, 1974, pp. 73 - 74.

المبحث الرابع

**نظم الاستخبارات الصناعية كآلية لتحليل سلوك المنافسين
وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال**

«دراسة ميدانية على فروع الشركات الأجنبية

العاملة في إحدى الدول النامية ومراكزها

الرئيسية بالخارج»

مستخلص

Abstract

تعتبر المعلومات بصفة عامة من الموارد الإستراتيجية الهامة لأي منظمة من منظمات الأعمال. ويأتى نظام الإستخبارات الصناعية كأحد مصادر المعلومات المستخدمة فى تحليل سلوك المنافسين وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال على صعيدى السوق المحلى والدولى. وقد أجريت الدراسة الحالية على ٣٧ فرعاً من فروع الشركات العالمية ومتعددة الجنسيات العاملة فى إحدى الدول النامية بالشرق الأوسط. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، فبغض النظر عن مدى مشروعية الأساليب المستخدمة فى التجسس، تمثلت فى أن أنظمة الإستخبارات تعتبر أحد الآليات الأساسية فى تحقيق المزايا التنافسية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة، وأن ٦٦,٦ ٪ من عدد الفروع محل البحث تمتلك نظاماً للإستخبارات وأن ٣,٤ ٪ من هذه الفروع أشارت الى وجود هذه النظم فى المراكز الرئيسية بالشركات الأم. كما أن عمليات الإستخبار تتم بشكل منتظم ومستمر من خلال وحدات تنظيمية قائمة لهذا الغرض، حتى وإن اختلف الطرق والأشكال التى يتم تقديم المعلومات إلى مستخدميها من فرع لآخر. أما بخصوص تبعية نظم الاستخبارات فقد أشارت النتائج فى معظمها إلى تبعيتها لإدارة التسويق. ومن حيث نوع المعلومات التى تقدمها هذه النظم فقد جاءت المعلومات الخاصة بتطوير السلع وتكاليف التصنيع وجوانب القوة والضعف عند المنافسين على رأس قائمة أهم الأنواع. وقد أشارت النتائج أيضاً إلى تعدد مصادر جميع المعلومات والبيانات وطرق الإستخبار الخاصة بنظم الإستخبارات بغض النظر عن مشروعيتها. وأخيراً فقد أشارت النتائج على عكس ما كان متوقفاً إلى أن معدل نمو المبيعات لا يرتبط بوجود نظام للإستخبارات من عدمه. فالفروع التى لا يوجد فيها نظام للإستخبارات تتمتع بمتوسط عام لمعدلات النمو أعلى منها فى الفروع التى يوجد فيها هذا النظام لعدة أسباب ذكرها الباحث فى هذا المجال، الأمر الذى يتطلب مزيداً من البحث بإستخدام مؤشرات أخرى للوقوف على جدوى هذا النظام.

مقدمة،

إن سقوط مبادئ كثيرة مثل مبدأ التخصص الدقيق، ومبدأ المركزية، ومبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى في كل شيء، وغيرها من المبادئ التي حكمت أطر ونظم العمل منذ بداية الثورة الصناعية حتى بداية العقد الأخير من القرن العشرين إنما يعنى البداية الجادة لنوع جديد من الحضارات، ألا وهى حضارة ما وراء السوق (أو ما يطلق عليها الموجه الثالثة) التى بدأت تؤسس وتقوى دعائم مجتمع المعلومات.

وإذا كانت الحضارة الصناعية (الموجه الثانية) قد أدت إلى ارتفاع القدرات العقلية، فإن الموجه الثالثة سوف تؤدي إلى زيادة القدرات العقلية ومضاعفة الذكاء البشرى وتعاضم الإتجاه نحو التفكير فى المستحيلات، وتضييق الفجوة بين المنتج والمستهلك، وتغيير الكثير من المفردات فى عالم الإدارة والاقتصاد والسياسة وغيرها (عنايت، ١٩٩٥).

ومع تنامي ظاهرة العولمة بدأ التحول فى كثير من مجالات العمل الإدارى بمنظمات الأعمال. فانتقلت مثلاً الإدارة من مرحلة كونها مجرد مجال يستفيد من المعرفة والمعلومات إلى أن أصبحت مستوى فوقى يتحكم فى مسارات، ونوع وكم استخدامات هذه المعرفة/ المعلومات، وكذلك ضبط جغرافيتها وإدارتها (رؤوف، ١٩٩٨). بالإضافة إلى ما سبق، قد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة أمور من أهمها :

الأمر الأول: أن القرن القادم لن يكون قرناً للفلسفة أو المنهج فى التعااطى مع لعبة السوق فقط، بل سيكون قرناً لإبتكار وتنويع آليات التعامل مع مكونات هذه اللعبة.

الأمر الثانى: أن الشركات العالمية لعبت دوراً رئيسياً فى التحول إلى مرحلة إدارة المعرفة والمعلومات وضبط جغرافيتها بدرجة كبيرة.

الأمر الثالث: أن هذه الشركات تسعى دائماً إلى التعلم ليس فقط من بعضها البعض بل أيضاً من بيئات فروعها المنتشرة على مستوى العالم بما

يعزز قدرتها عالمياً، فالتنوع المعلوماتي بين المحلية والعالمية يشكل مصدراً أساسياً للأفكار والمعلومات والأساليب الجديدة.

الأمر الرابع، مع تنامي ظاهرة العولمة أيضاً سوف يتواجد العميل العالمي جنباً إلى جنب مع العميل المحلي حتى مع بقاء التمايز الثقافي والاجتماعي قائماً بينهما.

الأمر الخامس، أن الجاسوس الصناعي (أو التجسس الصناعي) سيكون بطلاً لعصر الموجه الثالثة (حضارة القرن القادم) حيث سلعته الرئيسية في عصر المعلومات هي المعلومات ذاتها.

الأمر السادس، أن الشركة التي تستطيع أن تنتج الأرخص والأجود، وتصل إلى السوق أسرع من غيرها هي التي يمكن أن تبقى وتستمر في لعبة السوق الجديد.

الأمر السابع، أن الاتجاهات السابقة تدفع الشركات العالمية - بل والمحلية الوطنية أيضاً - نحو المزيد من القيام بالتعرف على المنافسين والنظرة الفاحصة والتحليل المستمر لهم للإجابة على السؤال الخاص كيف تنافس بنفس الأسلوب المطبق أو بأسلوب أكثر تميزاً على مستوى الصناعة/ السوق في الداخل والخارج.

وإذا كانت النظم المختلفة للأطر المرجعية Benchmarking Systems تعتبر مفتاحاً للتميز والكفاءة في الجودة والإنتاجية معاً للشركات المعنية (Karlof, 1995) حيث يمكن من خلالها مقارنة طرق الإنجاز ونواتجه في منظمة ما بنظائرها في المنظمات الأخرى المتميزة سواء في بعض أو كل جوانب الأداء، بالإضافة إلى إمكانية تحديد المجالات المحتملة للتطوير والتحسين فإن هذا يعنى ضرورة :

أ - أن يتعلم المدير الدولي (أو المحلي) ماذا وكيف يعمل الآخرون، وكيف يحققون نتائج متميزة أيضاً؟

ب- وفي ضوء الجارب، وجيزة لبعض الشركات العالمية مثل شركة زيروكس Xerox تجدر الإشارة إلى أن استناداً إلى مدخل الإطار المرجعي كآلية للتعلم من الشركات المنافسة المتميزة بالدرجة الأولى لا يعنى عدم الاستفادة منه كمنهج للتعلم من شركات أخرى لا تنتمى إلى نفس الصناعة/ النشاط، أو من شركات وطنية أو أجنبية (عبتاني، وأبو قحف ١٩٩٩).

ج- كما أن المنافسة بين الشركات العالمية فى القرن القادم قد تأخذ صوراً غير المنافسة التقليدية سواء المباشرة أو غير المباشرة، حيث من المحتمل جداً طبقاً لبلبع فضلاً عن بليغ (١٩٩٩) نقلاً عن ثارو (Thurrow, 1993) أن تسود المنافسة التعاونية -Cooperative Competition كبدل لتلك الأنواع الأخرى من المنافسة، وبالتالي فإن معادلة القوى التنافسية التى تشكل الإستراتيجية الخاصة بالشركة طبقاً لبورتر (Porter, 1975) قد تتطلب إعادة النظر فى متغيراتها بشكل عام.

الأمر الثامن، إن تاريخ الأعمال يقدم الكثير من الأدلة التى تشير إلى أن معظم الشركات العالمية مثل شركة توشيبا وغيرها تقوم بتكوين لوبي Lobby كأساس وآلية لتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المبنية على المعلومات الواردة من نظم الإستخبارات العاملة لديها (Hodgetts & Luthans, 1997). كما أن نظام الإستخبارات فى المجالات الوظيفية المختلفة للشركة ومنها النشاط التسويقي طبقاً لكوتلر (Kotler, 1980) يمكن المدير من فحص ودراسة التغييرات التى تحدث فى البيئة الكلية للمنظمة بشكل دائم ومستمر سواء تم هذا من خلال الرؤية أو الملاحظة المباشرة أو بشكل غير مباشر ومخطط، أو بطريقة غير مخططة أو غير مباشرة.

الأساليب البديلة للتجسس والإستخبارات ومجالاتها :

تتصف أساليب وطرق ومجالات التجسس بالتعدد والتنوع. وفى ضوء

إسهامات الكتاب والممارسين والباحثين يمكن بإختصار ذكر بعض الأساليب والطرق للتجسس (السيد ١٩٩٠ نقلاً عن وول، وشن (Woll & Shin, 1980)) وذلك على النحو التالي:

- ١- رجال البيع (رجال المخابرات التسويقية).
- ٢- استئجار أو توظيف خبراء في التجسس التسويقي.
- ٣- حضور المعارض التجارية أو بيوت التجارة المفتوحة.
- ٤- شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراستها.
- ٥- قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين وبواسطة المنافسين أنفسهم.
- ٦- حضور الجمعيات العمومية أو المؤتمرات السنوية للملاك.
- ٧- الحديث مع الموظفين والعاملين السابقين (الذي تركوا الخدمة) للمنافسين.
- ٨- الحديث مع العاملين الحاليين وكذلك العملاء والموزعين والموردين للمنافسين.
- ٩- تحليل وقراءة صحف ومجلات متخصصة مثل صحيفة وول ستريت أو نيويورك تايمز في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ١٠- القيام بالتصنّت للتليفونى.

أما بالنسبة لمجالات الإستخبار أو التجسس وكذلك تحليل المنافسين فهي قد تشمل جميع مجالات النشاط الذى تمارسه المنظمة بما فى ذلك الوظائف الإدارية المتعارف عليها: فالتسعير، وخطط التوسع، وخطط مواجهة المنافسة، واستراتيجيات الترويج، وبيانات التكاليف والمبيعات، وبحوث التنمية والتطوير، والتمويل، والعمليات الإنتاجية وتعويضات الأجور وكذلك تطوير القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات ... وغيرها تمثل أمثلة لبعض مجالات الإستخبار أو تحليل المنافسين. هذا ويخطأ من يتصور أن هذه

المجالات تقتصر على المنظمات الصناعية فقط، فهي تمتد إلى جميع منظمات الأعمال (سواء كانت عالمية أو متعددة جنسيات، صناعية أو خدمية... الخ).

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ما يلي :

أولاً: لقد تباينت الآراء فيما يختص بمدى مشروعية أساليب التجسس الصناعي على اختلاف أنواعها والمستخدمه في تحليل المنافسين فضلاً عن تطوير الأداء والقدرة التنافسية وذلك على نحو ما سيتم توضيحه في إطار استعراض نتائج الدراسات السابقة.

ثانياً: إذا كانت الكثير من الدراسات، منذ بداية الثمانينات تقريباً، تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء (مقاساً بحجم الربح المحقق) ووجود نظام متقدم لتحليل المنافسين والاستخبارات (Subramanian & Ishak, 1998) كما أنه من الممكن أن يكون هذا النظام آلية فعالة لتطوير وكذلك خلق الميزة التنافسية فإن الضرورة تقتضي التعرف على :

١ - كيفية تصميم نظم الاستخبارات بهدف تحليل المنافسين، والممارسات المرتبطة بتشغيلها.

٢ - بناء نظم لتحليل المنافسين كضرورة وتوجه استراتيجي.

٣ - إمكانيات تحسين الممارسات الحالية من خلال دراسة مثال لهذا النظام (كإطار مرجعي معين) خاصة بالنسبة للمنظمات التي تفتقر إلى وجود نظام لجمع المعلومات وتحليل المنافسين.

وطالما أن درجة المنافسة تعتبر أحد المحددات الرئيسية للربحية في صناعة ما، كما أنها تعتبر أحد عوامل الجذب أو الطرد، تجدر الإشارة إلى أن الأهمية النسبية لهذا النوع من التحليل وكذلك بناء نظام خاص به تكمن في الآتي :

١- إظهار الممارسات الحالية المرتبطة ببناء نظم الإستخبارات الخاصة بتحليل المنافسين وتنفيذها، وأهميتها الإستراتيجية.

٢- إن توضيح هذه الممارسات يمكن أن تمثل إطاراً مرجعياً - Benchmarking لبعض الشركات يمكن الإستفادة منها في تطوير ممارساتها الحالية لتحسين قدراتها التنافسية أو خلق ميزة تنافسية مستدامة.

٣- تمكين الشركات (التي لا تمتلك نظاماً للإستخبارات) من بناء نظم التحليل التي تخدم أهدافها وتطوير النظم الحالية وتحسينها.

٤- أن تحليل المنافسين يمثل قاعدة معلوماتية يجب أن تنطلق منها أى عملية للتخطيط بعيد المدى أو التخطيط الإستراتيجي وتطوير القدرة التنافسية للشركات. ونظراً لأهمية هذه الأدوار فقد حظى موضوع نظم الإستخبارات الصناعية كآلية لتحليل المنافسين باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب ورجال الأعمال وغيرهم.

ثالثاً، أن الإطار العام لمعظم الدراسات وبحوث تحليل المنافسين في ضوء مراجعة ما يزيد عن ٦٥ دراسة ميدانية حديثة أجريت في هذا المجال يتناول العديد من الجوانب (Subramanian & Ishak, 1998) مثل :

- مجالات التعلم الخاصة بنظم الإستخبارات عن المنافسين في السوق المحلي والدولي.

- تحليل منافع نظم الإستخبارات وتحليل المنافسين.

- الإرشادات العملية والنصائح اللازمة لتحليل المنافسين.

- تحليل الثغرات وجوانب الضعف في نظم الإستخبارات وكذلك نظم تحليل المنافسين.

- توصيف الأطر المرجعية الممكن الإستفادة منها والعمليات المرتبطة بها.

- دراسة حالات عملية في مجال الاستخبارات وتحليل المنافسين.
- مراجعة أساليب وآليات ومصادر المعلومات الخاصة بنظم الاستخبارات وتحليل المنافسين بالإضافة إلى تطوير القدرات التنافسية.
- مراجعة ممارسات المنافسين فيما يختص بممارسات وطرق الاستخبار.
- مراجعة ممارسات المديرين المرتبطة بجمع المعلومات عن المنافسين سواء من الناحية العملية أو الأخلاقية.
- ومن يستخدم النظام (نظام الاستخبارات) ؟
- الأدلة العملية Practical Guidelines لاستخدام نظام الاستخبارات.
- الجوانب الإنسانية في نظم الاستخبارات.
- ردود الأفعال الأجنبية - أطراف التعامل الأجنبي - حول نظم الاستخبارات.
- كيفية التعلم من تجارب الشركات الأخرى المنافسة.
- أهمية دراسة الجوانب غير المنظورة في بعض القطاعات غير الظاهرة في الصناعة والمنافسين المحتملين.
- مراجعة أساليب الاستخبار ومصادر معلومات النظام الاستخباري.

أهداف الدراسة الحالية وأهميتها النسبية :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح الممارسات الخاصة بالاستخبارات الصناعية كالية لتحليل المنافسين وتحسين القدرة التنافسية بناء على نواتجه في فروع الشركات الأجنبية العاملة بإحدى الدول النامية ومراكزها الرئيسية في الخارج، وعما إذا كان هناك نظاماً أو وحدات قائمة بالفعل لهذا الغرض بهذه الفروع أم أن الأمر يقتصر فقط على المركز الرئيسي بالدولة الأم. بالإضافة إلى ذلك تحاول الدراسة الحالية تحديد أنواع

المعلومات التي يتم تجميعها ومجالاتها، ومصادرها الأساسية. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف علاقة مستوى الأداء ووجود نظام للإستخبار أو تحليل المنافسين بهذه الفروع^(١).

وتكمن الأهمية النسبية لهذه الدراسة من المنظور الأكاديمي في أنها تعتبر إعادة لإختبار نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت في الولايات المتحدة وأوروبا في واقع إحدى الدول النامية، ومن ثم يمكن رصد وتفسير أثر التباين في البيئة (أو طبيعة السوق) والعوامل الموقعية سواء على تواجد النظام المشار إليه من عدمه أو على الممارسات المرتبطة بتشغيله وإدارته. كما أن الموضوع محل الدراسة يعتبر من الموضوعات البحثية التي لم يتطرق لها الباحثين العرب حتى الآن بإستثناء بعض الإشارات التي جاءت في إسهامات بعض الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية من الناحية النظرية.

أما من الناحية العملية، فإن الدراسة الحالية قد توفر بعض الإرشادات والتوصيات التي يمكن للشركات والمؤسسات الوطنية العامة أو الخاصة استخدامها في استحداث نظاماً للإستخبار بهدف تحليل المنافسين وتحسين أو خلق ميزة تنافسية من خلال التعلم من أو نقل خبرات فروع الشركات الأجنبية ومراكزها الرئيسية في هذا المجال مما يساعد في تحسين مستويات الأداء ودعم المركز التنافسي أيضاً. فإ إنشاء نظام للإستخبارات وتحليل المنافسين يمكن المنظمات الوطنية من توفير أو بناء قاعدة معلومات ضرورية لإتخاذ القرارات والتخطيط ومواجهة المنافسة، واستغلال الفرص ... وغيرها، حيث أن دراسة وتحليل المنافسة يمثل إطاراً مرجعياً للتعلم والتطوير في مختلف مجالات النشاطات الحيوية بالمنظمات المعنية.

(١) لدواعي السرية تم الإتفاق على عدم ذكر اسم الدولة وأسماء الشركات محل الدراسة.

نتائج الدراسات السابقة:

احتلت نظم ووحدات الإستخبار/ التجسس وكذلك تحليل سلوك المنافسين رأس قائمة اهتمامات بعض الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتسويق والممارسات الإدارية ... منذ أوائل الثمانينات على وجه التقريب، وذلك بطرق أكثر تنظيماً ومنهجية عن المحاولات السابقة على هذا التاريخ. وفي هذا المجال يمكن استعراض نتائج بعض أهم الدراسات الميدانية في هذا المجال :

قام بلتراميني (Beltramini, 1986) بإستطلاع رأى ٥٠٠ باحث منهم المتخصصون في بحوث السوق وآخرون في التخطيط الإستراتيجي، وغيرهم حول نوعية المعلومات المفترض الحصول عليها لبناء الإستراتيجيات ذات الصلة بعمليات الإستخبار. وتبين أن الأفراد الممارسين في هذا المجال يقوموا بتجميع معلومات عن المنافسين تتعدى أو تزيد عن تلك المحددة بإستراتيجية المنظمة في هذا المجال.

أما كوهن وتشيبس (Cohen & Czepiec, 1988) فقد قاما بإستطلاع رأى ٤٥١ شخصاً من المشاركين في عدد من حلقات المناقشة Seminars حول طرق تجميع المعلومات الإستخبارية (المعلومات عن المنافسين) وتبين من الدراسة أن الأفراد المكلفين بذلك يقومون بتجميع معلومات بعضها غير قانونية والبعض الآخر لا تتلاءم مع الهدف من تجميعها.

وفي عام ١٩٩١ قام باين (Paine, 1991) بمراجعة عدد من الدراسات المنشورة حول الممارسات الخاصة بالإستخبارات التنافسية، وأشارت نتائج مراجعته إلى أنه من الضروري وضع مجموعة من المعايير الأخلاقية لضبط ممارسات وطرق تجميع المعلومات بحيث تفرق بين الممارسات القانونية وتلك التي تتصف بأنها غير قانونية أو غير أخلاقية.

وفي عام ١٩٩٤ قامت زهرة (Zahra, 1994) بإستقصاء رأى ١٣٧ مدير

تتفقدى يعملون فى ٢٧ وحدة للإستخبارات حول الممارسات غير الأخلاقية المرتبطة بتجميع المعلومات عن المنافسين وآثارها المختلفة. وقد أشارت النتائج إلى أن النشاطات المرتبطة بهذا الموضوع تستهدف دائماً الإساءة والإضرار بالمنافسين واغتصاب خصوصياتهم (وأن كل ما يتم تجميعه من معلومات تستهدف ذلك يقع تحت الممارسات غير الأخلاقية).

قام سوبر مانيان واسحق (Subramanian & Ishak, 1998) بالإضافة إلى ما سبق، بمراجعة عدداً من الدراسات السابقة يمكن تلخيصها على النحو الموضح بالجدول رقم (١) الآتى :

جدول رقم (١) عرض نتائج بعض الدراسات السابقة؛

التأثير بالدراسة	تاريخ إجراء الدراسة	العينة	المنهج / الأسلوب	النتائج الرئيسية
١ - فلد Fuld	١٩٨٥	١٣ مدير تخطيط وبحوث سوق.	قائمة استقصاء مكونة من ١٩ صفحة	١- أشارت الدراسة إلى أن معظم نظم الاستراتيجيات ليست متقدمة كما كان متوقفاً. ٢- إيرادات خط المنتجات، والاستراتيجية التسويقية وتكاليف الإنتاج عدد المحافسين هي أكثر أنواع المعلومات التي يتم البحث أو الاستخبار عنها.
٢ - فلد Fuld	١٩٨٦	٥٠ شركة نقل رقم أعمالها ١٠٠ مليون دولار في العام	مقابلات تليفونية	١- جاءت النتائج مؤكدة / موزنة للنتائج الدراسة عام ١٩٨٥. ٢- أشارت النتائج أيضاً إلى أن شركات صغيرة الحجم أصبحت تقوم بتكرس وزيادة الجهود والموارد الموجهة نحو أو المخصصة للنظام الاستخبارات.
٣ - فلد Fuld	١٩٨٨	مدير الاستخبارات في ٢٥ شركة	١- نفس قائمة الاستقصاء التي استخدمت في الدراسة السابقة عام ١٩٨٥. ٢- مقابلات شخصية + زيارات للشركات.	١- أشارت الدراسة إلى زيادة التركيز والاهتمام بنظام الاستخبارات عن المنافسين عن ذي قبل (وجود أفراد أكثر اهتماماً ورصد موازنات خاصة بالاستخبارات ..) لكن معظم النظم ما زالت غير متقدمة جداً.
٤ - سلق Sutton	١٩٨٨	مؤتمر هنم ٣٠٨ مدير شركة للإنتاج الصناعي والاستهلاكي.	قائمة استقصاء	١- التعبير كان من أهم أنواع المعلومات المفيدة (والمطلوب جمعها). ٢- رجال البيع هم أهم مصادر المعلومات (أو أفضل المصادر). ٣- ٢٪ من عينة الدراسة فقط لديهم نظام كامل ومتطور للاستخبارات.

تابع جدول رقم (١) عرض نتائج بعض الدراسات السابقة:

القائم بالدراسة	تاريخ إجراء الدراسة	العينة	المنهج / الأسلوب	النتائج الرئيسية
٥- برسكوت وسميث Prescott & Smith	١٩٨٩	٩٥ مدير استخبارات من جمعية مديري الاستخبارات المعترفين.	قائمة استقصاء	١- العلاقات والتفاعلات الشخصية من أكثر طرق نشر المعلومات. ٢- أهم مشكلة تواجه نظام الاستخبارات عن المنافسين هو النقص في الكوادر والمهارات.
٦- جيلب وزملاؤه Gelb, et al.	١٩٩١	٢٠ مدير من عدة شركات صناعية وخدمية.	مقابلات شخصية مباشرة + مقابلات من خلال التليفون.	١- إن المعلومات التنافسية من السهل الحصول عليها نسبياً. ٢- الممارسات الحالية تثير الشك حول مدى مصداقية البيانات التي يتم تجميعها.
٧- فان وسميلتز Fann & Smeltzer	١٩٨٩	٤٨ من مديري وملاك منشآت صغيرة الحجم.	مقابلات شخصية مباشرة	أن مديري / ملاك منشآت الأعمال صغيرة الحجم لا يقومون بجمع معلومات تفصيلية عن منافسيهم سواء من أجل التخطيط طويل المدى أو القرارات التشغيلية.
٨- فولسوم Folsom	١٩٩١	١٠١ مدير / مالك منشأة تعمل في مجال البيع بالجزئية.	مقابلات شخصية مباشرة	أن العملاء، والموردين، والأقارب كثيراً ما يستخدمون كمصدر للمعلومات الخاصة بالاستخبارات عن المنافسين.
٩- بروكوف Brockoff	١٩٩١	٨٠ شركة ألمانية	مقابلات شخصية مباشرة مع مديري البحوث والتطوير ومديري التسويق.	بالرغم من أهمية المعلومات عن تكنولوجيا المنافسين في اتخاذ القرارات إلا أن ٥٠٪ من المبحوثين تقريباً لديهم نظاماً لرصد ومعرفة وتقييم مستوى التكنولوجيا لدى المنافسين أما الباقي فلا يمتلكون هذه النظم.

وفي عام ١٩٩٨ أشارت دراسة سوبر مانين واسحق (Subramanian & Ishak, 1998) التي شملت ٨٥ شركة أميركية كبيرة الحجم إلى وجود علاقة بين معدل العائد على الأصول ووجود نظام لتحليل المنافسين. الشركات التي تتمتع أو تمتلك هذا النظام تتميز بارتفاع معدل العائد على الأصول مقارنة بنظائرها التي لا يوجد فيها نظام تحليل المنافسين.

أما بالنسبة لمدى شرعية بعض التصرفات الخاصة بالحصول على المعلومات طبقاً لإسهامات وول وشن (Wall & Shin, 1980) فيوضح الجدول رقم (٢) أهم النتائج التي توصلوا إليها في هذا الشأن، بالإضافة أهم المجالات الخاصة بالتجسس والمنظمات المهتمة بها وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٢)

بعض التصرفات للحصول على المعلومات ونسبة الاتفاق حول شرعيتها من المنظور الأخلاقي

الممارسات	نسبة موافقة الإداريين على أن هذا التصرف أخلاقي
١- قيام المدير بالاشتراك في بعض المجالات التجارية وقيامه باستخراج أي معلومات منها عن المنافسين.	٩٨%
٢- إصدار المدير لتعليماته لرجال البيع بأن يضعوا أمامه تقريراً عن أي تغيير في نشاط المنافسين.	٩٧%
٣- حصول المدير على التقارير المالية للمنافسين بطريقة شرعية واستخراج معلومات منها عن المنافسين.	٩٧%
٤- حضور المدير للمعارض وحصوله على معلومات عن المنافسين من المعارضات الخاصة بهم.	٩٧%
٥- مدير يرسل أحد رجال البيع إلى المتاجر لمعرفة سلع المنافسين وأسعارهم.	٩١%
٦- قيام الإداري بالاستعانة بخدمات جهاز استشاري خارجي لدراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً.	٨٦%
٧- مدير يقوم بزيارة المحاكم وقيامه بالاطلاع على الملفات الخاصة بالمنافسين.	٨٢%
٨- مدير يحضر اجتماعات فنية ويستغل ذلك في الحديث مع موظفين منافسين لاختراع معلومات منهم.	٨٧%
٩- حصول الإداري على معلومات من خلال القيام بمقابلة أحد العاملين السابقين وذلك بغرض تعيينه في منظمته.	٧٢%
١٠- مدير يصدر تعليماته إلى موظفيه بأن يقدموا أي معلومات يعرفونها عن المنافسين.	٦٨%

تابع جدول رقم (٢)

بعض التصرفات للحصول على المعلومات ونسبة الاتفاق حول شرعيتها من المنظور الأخلاقي

نسبة موافقة الإداريين على أن هذا التصرف أخلاقي	الممارسات
٦٥%	١١- السعى وراء أحد العاملين الأساسيين لدى المنافس لاغرائه على العمل بالمنظمة.
٥٤%	١٢- شركة بترول قامت بإعداد قسم خاص مهمته ملاحظة أعمال الحفر للشركات المنافسة.
٤٩%	١٣- قيام الإداري بدعوة المنافسين إلى حفل عشاء أو غداء واستخراج معلومات منهم أثناء الحفل.
٤٩%	١٤- قيام الإداري بتقديم تخفيضات هائلة في الأسعار عند علمه بأن المنافس يقوم باختبار السوق.
٣٢%	١٥- قيام الإداري بالادعاء أنه عميل محتمل وحصوله على معلومات عن المنافس تحت هذا الادعاء.
٣١%	١٦- قيام الإداري باستئجار مخبر خاص للحصول على معلومات عن المنافسين بأي طريقة.
١٩%	١٧- إصدار الإداري لمعلومات خاطئة عن أعمال المنظمة ومنتجاتها بغرض تضليل المنافسين.
٨%	١٨- قيام الإداري بدعوة سكرتيرة المدير المنافس للعشاء وحصوله على معلومات منها.
٨%	١٩- إرسال أحد الإداريين إلى شركات المنافسين طلباً للعمل وذلك بهدف الحصول على معلومات عنهم وليس بهدف الحصول على وظيفة جديدة.
٥%	٢٠- إداري يقوم بعقد مقابلات دورية مع الأفراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار إمكانية تعيينهم بالمنظمة دون أن تكون لديه النية الحقيقية لتعيينهم.
٥%	٢١- قيام الإداري بمكافأة أحد العاملين لدى المنافس لأنه قام بإخطاره ببعض المعلومات عن هذا المنافس.
٣%	٢٢- طلب الإداري من أحد الموظفين أو المساعدين له بأن يقوم بتسجيل المحادثات التليفونية التي يجريها المنافس.
٣%	٢٣- قيام الإداري بزرع أحد الجواسيس في منظمة المنافس.
٢%	٢٤- قيام الإداري بسرقة أحد نماذج المنتجات الجديدة من المنافس.
١%	٢٥- قيام الإداري بتوريث المنافس في أعمال لا أخلاقية وتهديده بغرض الحصول على المعلومات منه.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠. نقلاً عن:

Wall J. & B.P. Shin, Seeking Competitive Information, 1980.

جدول رقم (٣) المجالات الأساسية للتجسس والمنظمات المهتمة بها

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات التي تهتم بالتجسس في كل مجال بالترتيب
التسويق	١	تجار الجملة والتجزئة تليها المنظمات المنتجة لسلع صناعية
خطط التوسع	٢	تجار الجملة والتجزئة، والمؤسسات التعليمية ومنظمات الخدمة الاجتماعية، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة.
خطط المنافسة	٣	شركات النقل، ومنظمات المنافع العامة، ووكالات الإعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر، والبنوك، وشركات التأمين.
استراتيجية الترويج	٤	وكالات الإعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر، وتجارة الجملة والتجزئة، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة.
بيانات التكلفة	٥	صناعات الدفاع والفضاء، وشركات المقاولات، وشركات دور النشر، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية.
إحصائيات المبيعات	٦	تجار الجملة والتجزئة، ووكالات الإعلان، وسائل الإعلان، دور النشر، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية.
البحوث والتنمية	٧	صناعات الدفاع والفضاء، وشركات السلع الموجهة للمستهلك، والشركات المنتجة للسلع الصناعية.
نمط وشكل المنتج	٨	الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، ووكالات الإعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر.
العمليات الإنتاجية	٩	الشركات المنتجة لسلع استهلاكية، شركات المنتجة للسلع الصناعية.
براءات الاختراع	١٠	الشركات المنتجة للسلع الصناعية، والشركات المنتجة لسلع استهلاكية.
التمويل	١١	شركات المقاولات، وشركات التعدين، وشركات البترول، وشركات النقل، وشركات المنافع العامة.
تعريضات وأجور الإداريين	١٢	مؤسسات التعليم، ومنظمات الخدمة الاجتماعية، والبنوك، وشركات التأمين

المصدر: المرجع السابق، ص ١٢٨، ١٢٩ ..

التعليق على نتائج الدراسات السابقة ،

في هذا المجال يمكن القول أنه بالرغم من أن بعض الدراسات تعاني بعضاً من القصور في جوانبها المنهجية مثل صغر حجم العينة، وعدم شمولها لمجالات من الأنشطة الأخرى، والميل نحو العمومية .. وغيرها إلا أن جميع الدراسات اتصفت بالإتساق مع بعضها في بعض الجوانب والنتائج التي توصلت إليها سواء ما يتعلق بطرق وأساليب الإستخبار أو نوعية المعلومات التي يتم تجميعها ومجالات التغطية لعمليات تحليل المنافسين ...

كما أن معظم الشركات التي تم دراستها لا تمتلك نظاماً متقدماً للتجسس أو تحليل المنافسين كما كان متوقعاً، وأن القليل منها يتمتع بوجود هذا النظام/ هذه الأنظمة. بالإضافة إلى ما سبق فإن النظرة السلبية لبعض الشركات إلى المعلومات التي يوفرها نظام الإستخبار قد تثير الكثير من التساؤلات إما حول جدوى وجود هذا النظام أو على برامج وأساليب تشغيله. فهذه الشركات لم تنظر إلى المعلومات المجمعة باعتبارها مدخلات أساسية في إتخاذ القرارات أو التخطيط الإستراتيجي، وتحسين القدرات التنافسية أو تنمية وخلق ميزة معينة. وعلى جانب آخر نجد أن بعضاً من الشركات الأخرى تعتبر المعلومات عن الأسعار الخاصة بالمنافسين والتي يوفرها هذا النظام مدخلاً ضرورياً من مدخلات عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى نوعية المعاملات والمعلومات ومجالات التجسس/ الإستخبار بهدف تحليل المنافسين تختلف أهميتها باختلاف طبيعة نشاط الشركات، كما أن وجهات النظر الخاصة بمدى مشروعية الطرق والأساليب المستخدمة في التجسس أو تحليل المنافسين قد تختلف هي الأخرى من مدير لآخر (خاصة إذا تم مقارنتها بوجهات نظر مديرين من دول أخرى) باختلاف وتباين الخلفية الثقافية والقيم الإجتماعية التي تحكم سلوك وتصرفات المديرين.

منهج الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار فرضاً رئيسياً، والإجابة على عدد من الأسئلة. ويمكن تناول منهج الدراسة الحالية على النحو الآتي:

أ - متغيرات الدراسة: يمثل مستوى الأداء كمؤشر للقدرة التنافسية (مقاساً بمعدل نمو المبيعات على مدى خمس سنوات) المتغير التابع في الدراسة الحالية. أما نظام الاستخبارات فيمثل المتغير المستقل.

ب - فرض الدراسة وتساؤلاتها: من خلال الدراسة الحالية يحاول الباحث التعرف على مدى وجود علاقة بين مستوى الأداء لفروع الشركات العالمية (متعددة الجنسيات) العاملة بإحدى الدول النامية، ووجود نظام الاستخبارات من عدمه في إطار علاقة هذا بتطوير القدرة التنافسية وطرق تحليل سلوك المنافسين:

«تتميز فروع الشركات الأجنبية التي تتمتع بمستوى أداء مرتفع مقاساً بمعدل نمو مرتفع أو مستمر في المبيعات بوجود نظام للاستخبار يستهدف تحليل سلوك المنافسين وتحسين القدرة التنافسية لها عن نظائرها التي لا يتوافر فيها هذا النظام بغض النظر عن درجة تقدم هذا النظام».

لماذا تم قياس مستوى الأداء باستخدام معدل نمو المبيعات؟

في هذا المجال يمكن القول بأن المبيعات سواء تم قياسها بالحجم أو معدل النمو السنوي تربط بين العمليات التشغيلية داخل المنظمة وبيئتها الخارجية الخاصة أو التنافسية بالدرجة الأولى. كما أن معدل النمو في المبيعات يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً وبساطة في القياس المحاسبي. ونظراً للتحفظات المفروضة على استخدام رقم الربح المحاسبي (حيث يجب تخليصه من الأرباح الناتجة عن عدم التأكد، أو الإحتكار في سوق البيع أو سوق الشراء، والأرباح الناتجة عن التلاعب في الدفاتر المحاسبية، أو المغالاة

فى حساب أقساط الإستهلاك ... وغيرها) فقد رأى الباحث الإعتماد على رقم المبيعات وحساب معدل نموها السنوى كبديل أكثر تلاؤماً، هذا مع بقاء عوامل أخرى ثابتة حكماً.

أما بخصوص تساؤلات الدراسة فهى تتمثل فى الآتى :

١- هل يوجد لدى فروع الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات العاملة بهذه الدولة نظاماً للإستخبار تستهدف تطوير القدرة التنافسية وتحليل المنافسين؟ أم يقتصر وجود هذه الأنظمة فى المراكز الرئيسية لهذه الفروع بالدول الأم؟ وفى حالة عدم وجود هذه الأنظمة بالفروع هل يتم الإستعانة بالنظم الموجودة بالمراكز الرئيسية؟

٢- ما هى أهم ملامح الممارسات الخاصة بالإستخبار وتحليل المنافسين فى هذه الفروع؟

٣- إلى أى مركز وظيفى أو إدارة وظيفية تنتمى التبعية التنظيمية لهذه النظم؟

٤- ما هى أهم أنواع أو مجالات المعلومات التى يتم تجميعها؟

٥- ما هى أهم مصادر المعلومات أو طرق الإستخبار التى تستهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرات التنافسية التى تستخدمها الشركات محل الدراسة؟

ج- قياس المتغيرات: تم قياس متغيرات الدراسة من خلال إعداد قائمة استقصاء تحتوى على عدد من الأسئلة إما ثنائية القطب أو قرين كل منها مقياساً يختلف فى عدد نقاطه وذلك على النحو الموضح فى تحليل النتائج. أما بخصوص مستوى الأداء فقد تم قياسه عن طريق حساب معدل النمو السنوى لحجم المبيعات وحساب متوسط النمو على مدى خمس سنوات. هذا وتجدر الإشارة إلى أن القائمة تم صياغتها باللغة الإنجليزية، حيث أرسلت إلى المراكز الرئيسية Headquarters والفروع،

مع الأخذ في الاعتبار أيضاً أن الفروع تم التعامل معها باعتبارها وحدات اتخاذ قرارات ذات شخصية معنوية مستقلة عن الشركة الأم (المركز الرئيسي)، ومن ناحية أخرى تم تحديد الأسئلة التي يجب عليها الفرع وتلك التي يتم الإجابة عليها بواسطة المركز الرئيسي.

د- مصادر المعلومات: اعتمد الباحث على نوعين من المصادر. الأول هو المعلومات الأولية التي تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء التي تم إعدادها، أما النوع الثاني فتمثل في البيانات الثانوية التاريخية.

٥- مجتمع الدراسة والعينة:

١- تمثلت عينة الدراسة في هذه الدولة في ٣٧ شركة تمثل فروعاً للشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات التي تمارس أنشطة صناعية بهذه الدولة وقد تم اختيارها عشوائياً، وهذا العدد يتمثل في: أربعة فروع أمريكية، وثلاثة فروع إسبانية، وأربعة فروع فرنسية، وستة من إيطاليا، وأربعة فروع يابانية، وثلاثة من سويسرا، واثنين من النمسا، وفرعين بريطانيين، وفرعاً لكل من بلجيكا، وألمانيا، والهند، وهولندا، والدانمارك، وروسيا، وتركيا، وبنما، ويوجوسلافيا، وذلك في ضوء الشروط الآتية: أن تكون الشركات بدأت الإنتاج والبيع فعلاً منذ خمس سنوات سابقة على تاريخ إجراء الدراسة الحالية على الأقل، وأن تكون الشركات محل الدراسة تعمل تحت نظام الإستثمار الأجنبي المباشر (سواء كانت مملوكة ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي أو ملكية مشتركة).

٢- وتمثلت عينة الدراسة في شقها الثاني بخارج الدولة في ٣٧ مركزاً رئيسياً أي التي ينتمي إليها الفروع محل الدراسة.

٣- قام بملء قوائم الاستقصاء مديرو العموم أو الرؤساء التنفيذيين (CEO) للفروع والمراكز الرئيسية.

٤- هذا ويوضح الجدول رقم (٤) بعض البيانات الإحصائية عن الشركات (الفروع) محل الدراسة.

جدول رقم (٤)

بيانات إحصائية عن الشركات الأجنبية محل الدراسة حتي ١ / ١ / ١٩٩٥

جنسية الفروع	عدد الفروع	رأس المال (١٠٠٠ دولار)	قيمة الإنتاج (١٠٠٠ دولار)
١- أمريكية	٤	٨٥٧٠٠	١٠٣٣٨٠
٢- إسبانية	٣	٣٧٤٠٢	١١٣٤٠٠
٣- فرنسية	٤	٦٥٧٢٠	١٢١٩٨٢
٤- إيطالية	٦	١٤٣٠٥٥	٤٢٣٧١٢
٥- بلجيكية	١	١٣٢٠٠	١٨٠٠٠
٦- يابانية	٤	١٠٠٤٥٠	٢٨٦٥٠
٧- نمساوية	٢	١٠٥٣٣	٤٤٧٠
٨- هندية	١	٢٤٠٠	٦٣٠٠
٩- ألمانية	١	٢٣٨٧	٣٠٠٠
١٠- انجليزية	٢	٢٤١٩٧	٢٢٢٨٨
١١- هولندية	١	١١٠٠٠	١٦٠٠٠
١٢- دانماركية	١	٨٤٠٠	٩٥٠٠
١٣- روسية	١	١١٠٥٦	٢٧٦٠٠
١٤- سويسرية	٣	٢٨٠٠٠	٣٨٢٣٦
١٥- يوجوسلافية	١	٥٠٠٠	٩٠٠٠
١٦- بلمية	١	١٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
١٧- تركية	١	١٥٠٠٠	٣٧٥٠٠
المجموع	٢٧	٥٢٩٨٠٠	١٠١٣١٨

و- معدل الإستجابة: بلغ معدل الإستجابة ٩١ ٪ من إجمالي عدد الفروع التي استهدفت بالدراسة. وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل ٣٠ قائمة، بنسبة ٨١ ٪ إلى المجموع الكلي. أما بالنسبة للمراكز الرئيسية فقد بلغت نسبة الإستجابة ٧٥ ٪ إلى المجموع الكلي. (أي ٢٨ مركزاً من أصل ٣٧)، وبلغت نسبة عدد القوائم الصالحة للتحليل ١٠٠ ٪.

حدود الدراسة، يمكن تلخيص هذه الحدود فى الآتى :

١- أجريت هذه الدراسة (شقيها التطبيقى) خلال الفترة من ٣ يناير ١٩٩٩ حتى ٢٣ أغسطس (آب) ١٩٩٩ .

٢- تم إرسال واستقبال قوائم الاستقصاء التى أعدت للدراسة بالبريد سواء للفروع أو للمراكز الرئيسية من وإلى عنوان الباحث.

٣- على الرغم من أن معدلات الإستجابة التى تم الحصول عليها سواء بالداخل أو الخارج تعتبر من أعلى المعدلات خاصة فى ظل استخدام المقابلات البريدية إلا أنه من الضرورى أخذ النتائج التى تم التوصل إليها بشيء من الحذر عند تعميمها مع ضرورة مقارنتها بنظائرها التى تم التوصل إليها فى دراسات سابقة.

٤- تحديد عوامل كثيرة من أهمها: اختلاف طبيعة أو مجالات النشاط التى تمارسها الشركات محل الدراسة (سواء الفروع أو المراكز الرئيسية)، وكذلك عنصر الحجم وطبيعة الجنسية.

٥- أن تعميم نتائج الدراسة الحالية مشروطاً أو محكوماً بأهدافها من ناحية ومنهجها من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ارتفاع درجة حساسية الموضوع محل الدراسة فى نفس الوقت، وما قد يترتب على هذا من احتمالات وقوع خطأ التحيز فى الاستجابات التى تم الحصول عليها.

تحليل نتائج الدراسة،

سبق الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار فرضاً أساسياً بالإضافة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات الرئيسية. وفى هذا المجال يرى الباحث أنه من المفيد البدء بعرض نتائج الدراسة الخاصة بالإجابة على التساؤلات ثم الانتقال بعد ذلك إلى اختبار فرض الدراسة كالاتى:

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة، ويمكن عرضها كالآتي :

التساؤل الأول: هل يوجد لدى فروع الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات نظاماً للاستخبار الصناعي تستهدف تطوير قدراتها التنافسية وكذلك تحليل المنافسين؟ أم يقتصر وجوده هذه الأنظمة في المراكز الرئيسية لهذه الفروع بالدولة/ الدول الأم؟ وهل يتم الإستعانة بخدمات هذه النظم بالمركز الرئيسي؟ في هذا الخصوص يوضح الجدول رقم (٥) ملخص الإجابة على هذا التساؤل حيث أشارت النتائج إلى أن ٢٠ فرعاً (بنسبة ٦٦,٦ %) من الفروع محل الدراسة تمتلك نظاماً للاستخبارات. بينما أشار ١٠ فروع إلى أن وجود هذا النظام يقتصر على الفرع الرئيسي.

جدول رقم (٥) عدد الاستجابات والنسبة المئوية حول وجود

نظام للاستخبارات عن المنافسين الخ بفروع الشركات محل الدراسة

بيان	عدد الفروع	النسبة المئوية
يوجد لدينا نظام للاستخبارات وتحليل المنافسين (بالفروع)	٢٠	٦٦,٦ %
يقتصر وجود هذا النظام على المركز الرئيسي للفرع بالدولة الأم	١٠	٣٣,٤ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %

أما بخصوص مدى الإستعانة بخدمات نظم الإستخبارات الموجودة بالمراكز الرئيسية فقد أقرت معظم الفروع محل الدراسة سواء التي تمتلك نظاماً للاستخبار أو تلك التي لا يوجد لديها هذه النظم (وبنسبة ٨٣,٤ %) بعدم الإستعانة بالنظم الموجودة بالمراكز الرئيسية. ويتضح هذا من خلال ملخص الإستجابات الواردة بالجدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦)

هيكل توزيع الاستجابات حول الاستعانة بخدمات نظم الاستخبارات الصناعية
بهدف تحليل المنافسين وتحسين القدرة التنافسية بالمركز الرئيسي

المقياس الفرع	دائماً يتم الاستعانة بها	أحياناً يتم الاستعانة بها	نادراً ما يتم الاستعانة بها	لا نستعين بها مطلقاً	المجموع
عدد الفروع	١	١	٣	٢٥	٣٠
النسبة المئوية	٣.٣	٣.٣	١٠	٨٣.٤	١٠٠٪

أما عن توصيف نظم الاستخبارات الصناعية من حيث درجة تقدمها
فقد أشارت الإجابات إلى ما يلي :

١- أشارت الفروع التي يتواجد بها هذا النظام (وعددها ٢٠ فرعاً) بأن النظام
يعتبر بدائياً إلى حد كبير بصرف النظر عن استخدام الحاسب الآلي في
تجهيز وتحليل البيانات والمعلومات.

٢- أقرت بعض المراكز الرئيسية (وعددها ٨ ونسبة ٢٨,٦ ٪) بوجود النظام
ووصفه بالبداية أما بقية المراكز وعددها ٢٠ مركزاً فقد أشارت إلى
وجود كيان متقدم بالفعل للاستخبار يستهدف تحليل المنافسين، مع
وجود بعض الأفراد يقومون بمهام محددة في هذا المجال في معظم إن
لم يكن كل الإدارات الوظيفية الرئيسية بالمركز الرئيسي.

وبغض النظر عن درجة تقدم النظم المشار إليها يمكن القول أن النتائج
السابقة قد تثير بعض الجدل حول جدوى نظم الاستخبارات وتحليل
المنافسين الموجودة بالمراكز الرئيسية بالنسبة للفروع من ناحية، ومن ناحية
أخرى فقد يكون لنتائج التحليل بعداً استراتيجياً لا يجب الكشف عنه إلا في

حينه، أو أن النتائج التى تتوصل إليها المراكز الرئيسية فى عمليات الإستخبار والتحليل قد ترسل إلى الفروع فى شكل تعليمات أو قرارات لها وجوبية التنفيذ، خاصة أن معظم الفروع محل الدراسة تنتمى إلى ذلك النمط المسمى: بالشركات المركزية وحيدة الجنسية (Ethnocentric Enterprises) من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن بعض الفروع التى ليس لديها نظاماً للإستخبار ذكرت تطبيقات مؤداها أن تحليل المنافسين وعمليات الإستخبار يتم ممارستها بغض النظر عن وجود نظام قائم من عدمه.

التساؤل الثانى، ما هي ملامح الممارسات الخاصة بالإستخبار الصناعى بهدف تطوير القدرة التنافسية وكذلك تحليل المنافسين بالفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة؟ يمكن عرض الإجابة على هذا التساؤل طبقاً للإستجابات التى تم الحصول عليها فى الجدول رقم (٧) الآتى بعد، حيث يتضح ما يلى :

١- أشارت معظم مفردات الدراسة (الفروع والمراكز الرئيسية) بأن عملية القيام بالإستخبار تتم بشكل منظم ومستمر حتى بغض النظر عن وجود نظام لذلك من عدمه.

٢- يوجد قسم مستقل لنظام الإستخبارات الصناعية وتحليل المنافسين بمعظم المراكز الرئيسية (حيث أن ٧١,٤ ٪ أقروا بهذا) بشكل عام. أما بالفروع فإن هذا النظام عادة ما يكون داخل إدارة التسويق فى ٥٠ ٪ من عدد الفروع وأن ٢٥ ٪ من عدد الفروع أشاروا إلى وجود قسم مستقل لكنه غير ظاهر بالخريطة/ الهيكل التنظيمى.

٣- بالنسبة لحجم القوى العاملة فقد أشارت النتائج (غالبية الفروع والمراكز الرئيسية بنسبة ٩٤ ٪ تقريباً) إلى عدم وجود عدد معين أو محدد.

جدول رقم (٢)

ملاحح الممارسات الخاصة بالاستخبارات الصناعية وتحليل

المنافسين بالفروع والمراكز الرئيسية

م	بيان	عدد الشركات		النسبة المئوية	
		المراكز الرئيسية	الفروع	المراكز الرئيسية	الفروع
١	مدى تكرار عملية القيام بتحليل المنافسين أو عمليات الاستخبار : نتم بشكل منتظم ومستمر بغض النظر عن وجود نظام أو عدمه نتم بشكل دوري (شهريا أو سنويا) نتم طبقا لظهور الحاجة أو الموقف	١٨	١٥	٧٥	٦٤,٢
		٨	٢	١٠	٢٨,٦
		٢	٣	١٥	٧,٢
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٢	موقع النظام في الهيكل التنظيمي : يوجد قسم مستقل نتم الوظيفة داخل إدارة التسويق نتم الوظيفة داخل إدارة / قسم التخطيط والمتابعة نتم في إدارات مختلفة	٢٠	٥	٢٥	٧١,٤
		٤	١٠	٥٠	١٤,٣
		-	١	٥	-
	المجموع	٢٤	١٦	٢٠	١٤,٣
		٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٣	عدد الافراد (حجم القوة العاملة) في تحليل المنافسين أو عمليات الاستخبار: من ١-٥ من ٦-١٠ لا يوجد عدد معين أو محدد	-	٤	٢٠	-
		٨	-	-	٢٨,٦
		٢٠	١٦	٨٠	٧١,٤
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٤	ميزانية الاستخبار / تحليل المنافسين: لا يوجد بند بالميزانية مخصص لذلك يحدد المبلغ طبقا للظروف أقل من ١٠٠,٠٠٠ دولار في العام من ١٠٠,٠٠٠ دولار فأكثر في العام	-	-	-	-
		-	١٠	٥٠	-
		-	١٠	٥٠	-
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٥	من يستخدم المعلومات المجمعة من خلال النظام: إدارة التسويق فقط إدارة الإنتاج فقط إدارة التخطيط والمتابعة فقط جميع المديرين (أي أن المعلومات متاحة للجميع) أو جميع الإدارات	-	-	-	-
		-	-	-	-
		-	-	-	-
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٦	مدى تكرار تدفق المعلومات الخاصة بالاستخبار وتحليل المنافسين: يومية أسبوعيا أو شهريا طبقا للطلب علينا	١٧	١٠	٥٠	٦٠,٧
		٩	٥	٢٥	٣٢,١
		٢	٥	٢٥	٧,٢
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%
٧	الطرق والأشكال التي تقدم بها المعلومات إلى مستخدميها: ملخص شفهي (في اجتماع، لقاء ثنائي ...) مذكرات تقارير رسمية مكتوبة بريد إلكتروني	٨	٢	١٠	٢٨,٦
		١٠	١٢	٦٠	٣٥,٧
		١٠	٦	٣٠	٣٥,٧
	المجموع	٢٨	٢٠	١٠٠%	١٠٠%

٤- أما بخصوص ميزانية الإستخبار فقد أشارت النتائج إلى أن ٥٠٪ من الفروع تحدد المخصصات/ المبالغ المطلوبة طبقاً للظروف وأن ٥٠٪ من العدد قد حدد المبلغ بأقل من ١٠٠ ألف دولار في العام. وعلى مستوى المراكز الرئيسية فإن المبلغ يبدأ من ١٠٠ ألف دولار فأكثر في العام.

٥- أن جميع المديرين يستخدمون المعلومات المجمعة من خلال نظام الإستخبارات الصناعية. أي أنها ليست مقصورة على مدير دون آخر أو إدارة وظيفية دون أخرى.

٦- تبين من التحليل أيضاً أن عملية تدفق المعلومات الخاصة بالإستخبار وتحليل المنافسين يتم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً. وهذا ما يؤكد النتيجة رقم (١) السابق ذكرها.

٧- بالنسبة للأشكال أو الطرق التي تقدم بها المعلومات وجد أنها تقدم في شكل مذكرات أو تقارير رسمية، أي أنها تقدم في شكل مكتوب في معظم الحالات، (وان كان هذا لا ينفي تقديمها بطريقة شفوية على نحو ما هو واضح من استجابات بعض المفردات محل الدراسة).

التساؤل الثالث: إلى أي مركز وظيفي أو إدارة وظيفية تنتمي التبعية التنظيمية لنظم الاستخبار أو تحليل المنافسين؟ في هذا الصدد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٧٢٪ (أي ٢٥ مركز رئيسي) من عدد المراكز الرئيسية أقرت بأن قسم/ إدارة الاستخبار تكون تابعة مباشرة إلى الرئيس التنفيذي للشركة CEO (Chief Executive Officer). أما بالنسبة للفروع فقد أشار ٥٠٪ منهم إلى تبعية نظام الاستخبارات إلى إدارة التسويق سواء كان هذا النظام في قسم مستقل أم وحدة داخل هذه الإدارة أو أشخاص يعملون خارجها.

التساؤل الرابع: ما هي أهم أنواع أو مجالات المعلومات التي يتم تجميعها؟ في ضوء الجدول رقم (٨) وحساب معامل الاتفاق أو حساب معامل ارتباط Spearman يمكن الإشارة إلى ما يلي :

١- أن التطوير والتحسين في السلع الحالية وابتكار سلعاً جديدة، والإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل سلعة/ منتج، وتكاليف التصنيع، وجوانب القوة والضعف تأتي على رأس قائمة أهم المعلومات أو المجالات التي يتم الاستخبار عنها أو تحليل المنافسين بخصوصها سواء بالفروع أو المراكز الرئيسية والتي يتم الاستفادة منها على مستوى المنظمات محل الدراسة.

٢- على عكس ما يمكن توقعه، فإن الفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة لم تعط اهتماماً ملموساً للمعلومات حول النشاطات الدولية أو المبيعات أو خطط التوسع. وهذا قد يعنى أن الإهتمام يتركز عادة على المعلومات ذات التأثير على المركز التنافسي للشركة بشكل مباشر؛ أما النشاطات الدولية فقد تحكمها عوامل ترجع إلى خصائص الشركة Firm Specific Factors وعوامل ترجع إلى الدول المعنية Host Countries Specific Factors أيضاً كما أن قرارات التدويل للأنشطة عادة ما تحكمها عوامل أخرى بعضها يرجع إلى متغيرات اختيارية وأخرى اضطرارية كما هو

جدول رقم (٨)

**الأهمية النسبية لأنواع المعلومات التي يتم تجميعها من خلال نظام
الاستخبارات الصناعية لتحسين القدرة التنافسية وتحليل المنافسين**

المراكز الرئيسية						الفرع						نوع المعلومات
الترتيب	الدرجات	المقياس				الترتيب	الدرجات	المقياس				
		٤	٣	٢	١			(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
(٤)	١٠٠	-	٤	٤	٢٠	(٦)	٩٧	٥	١	٢	٢١	التطوير والتحسين من السلع الحالية
(٥)	٩٨	١	٣	٥	١٩	(٥)	٩٩	٤	١	٣	٢١	ابتكار سلع / خدمات جديدة
(٦)	٩٠	٢	٦	٤	١٦	(٤)	١٠٠	٣	٢	٥	٢٠	الاستراتيجية التسويقية لكل سلع للمنتج
(٣)	١٠٣	١	١	٤	٢٢	(٢)	١٠٨	-	-	١٢	١٨	تكلفة الإنتاج والتصنيع
(٢)	١٠٤	١	-	٥	٢٢	(٣)	١٠٥	-	٥	٥	٢٠	جوانب القوة
(١)	١٠٦	-	١	٤	٢٣	(١)	١٠٩	١	٤	٥	٢٠	جوانب الضعف (واستغلال هذه الجوانب)
(٩)	٧٢	١٠	٤	٢	١٢	(٩)	٣٩	٢٥	١	٤	-	النشاطات الدولية
(٧)	٨٨	٤	٤	١٠	١٠	(١٠,٥)	٣٦	٢٠	٤	٦	-	صافي الدخل لكل سلع / خدمة
(٨)	٨٠	٢	١١	٤	١١	(٨)	٤٧	٢٠	٣	٧	-	إجمالي المبيعات (كل سلع إن وجد)
(١١)	٦٤	١٤	-	٦	٨	(٧)	٤٩	٢٢	-	٥	٣	استراتيجية / برنامج الحملة الإعلانية والترويج
(١٠)	٧٠	١٠	٢	٨	٨	(١٠,٥)	٣٦	٢٧	١	١	١	خطط التوسع أو شراء شركات أخرى قائمة
(١٢)	٢٨	٢٨	-	-	-	(١٢)	٣٠	٣٠	-	-	-	أخرى .. أذكرها ..
القيمة (١) تعنى أن هذا النوع من المعلومات يعتبر مهم جدا ... القيمة (٤) تعنى عدم الأهمية.												

الحال مثلاً في عقود الترخيص الصناعي والتجاري ... وغيرها من الأشكال الأخرى للإستثمار الأجنبي خاصة تلك التي لا تتطلب انغماساً مباشراً في السوق الأجنبي.

٣- بحساب معامل ارتباط (rs) للرتب تبين أن القيمة المحسوبة للرتب الخاصة بنوع المعلومات (بعد تحويل التكرارات إلى قيم فاصلية) الخاصة بكل من الفروع والمراكز الرئيسية تساوي ٠,٨٦٦ وبما أن قيمة r في هذه الحالة تسوى ١٢، فإن القيمة المحسوبة للمعامل لها دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ١٪ حيث أن القيمة المعيارية عند هذا المستوى تساوي ٠,٧١٢ وهذا يعنى اتفاق الفروع والمراكز الرئيسية فيما يتعلق بترتيب الأنواع المختلفة للمعلومات/ أو مجالاتها التي يتم تجميعها طبقاً لأهميتها النسبية من خلال نظام الإستخبارات وتحليل المنافسين.

التساؤل الخامس: ما هي أهم مصادر المعلومات أو طرق الإستخبارات الصناعية بهدف تطوير القدرات التنافسية وتحليل المنافسين؟ في هذا الخصوص (وبغض النظر عن مشروعية المصدر أو طريقة الإستخبار) تم طرح هذا التساؤل على مفردات الدراسة. واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة قام الباحث بعرض عدد من الطرق على مفردات الدراسة على مقياس خماسي النقاط 5- Points scale فالطريقة التي تحصل على القيمة أو الرتبة رقم (١) تعتبر من أهم الطرق أو أكثرها استخداماً في تجميع المعلومات أما الطريقة التي تأخذ القيمة أو الرتبة رقم (٥) فتعتبر أقل الطرق أو المصادر أهمية أو استخداماً. ويمكن عرض نتائج الدراسة في هذا الشأن في ضوء الجدول رقم (٩).

هذا وقد تم حساب معامل الارتباط للبيانات الرتبية (rs) للتعرف على مدى الاتفاق بين الفروع ومراكزها الرئيسية بالنسبة لأهم طرق ومصادر تجميع المعلومات الخاصة بنظم الإستخبارات وتحليل المنافسين. وفي ضوء حساب كل من الرتب والمتوسط العام للدرجات الذي استخدم كعامل حاكم

جدول رقم (٩) طرق ومصادر جمع المعلومات لنظام الاستخبارات الصناعية
بهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرة التنافسية

ملاحظات	المراكز الرئيسية										الفروع										الطريقة/المصدر
	الترتيب	الدرجة	المقياس					الترتيب	الدرجة	المقياس					الترتيب	الدرجة	المقياس				
			٥	٤	٣	٢	١			٥	٤	٣	٢	١							
١- تم تحويل التكرارات إلى قسم فاصلية (درجات الإجابة على السؤال محل هذا الجدول لا ترتبط بوجود نظام الاستخبارات فساتم بالفروع أو المراكز الرئيسية من عدمه، وبالتالي فسان جميع الفروع (٣٠ فرع) والمراكز الرئيسية (٢٨ مركز) وقدمت الإجابة عن السؤال السابق الإشارة إليه.	(١)	١١٩	١	١	٤	٦	١٦	(٣,٥)	١٢٨	١	١	٤	٧	١٧				التقارير السنوية للمنافسين أو عنهم			
	(١٢,٥)	٩٣	٤	٤	٦	٧	٧	(١٦)	٩٣	٥	٥	٨	٦	٦				النشرات الحكومية			
	(٤)	١١٢	١	٣	٤	٧	١٣	(٥)	١١٧	٢	٤	٤	٥	١٥				التقارير التي يدها خبراء مختصون			
	(١٢,٥)	٩٣	٤	٤	٩	١	١٠	(١٣)	٩٩	٥	٥	٤	٨	٨				الجلات والمصحف المتخصصة في الأعمال			
	(١٠)	٩٤	٣	٨	٢	٦	٩	(٨,٥)	١١١	١	٧	٢	١٠	١٠				المركزون			
	(١٤)	٩١	٥	٥	٤	٦	٨	(١١)	١٠٤	٢	٦	٩	٢	١١				المركزون			
	(٥)	١١٠	١	٤	٥	٤	١٤	(٣,٥)	١٢٨	٣	١	١	٥	٢٠				رجال البيع لدى الشركة			
	(٢)	١١٨	-	-	١٠	٢	١٦	(٢)	١٣٣	١	١	٢	٦	٢٠				حضور معارض تجارية وصناعية			
	(٦)	١٠٧	٣	١	٤	١٠	١٠	(٦)	١١٤	-	٤	١٢	-	١٤				المعلاء - المستهلكون			
	(١٦)	٧٤	١٠	٤	٢	١٠	٣	(١٥)	٩٦	٨	٢	٤	١٠	٦				استخبارات موظفي خبراء في التخصص			
	(٣)	١١٥	١	٣	٢	٨	١٤	(١)	١٣٩	-	-	-	١١	١٩				شراء منتجات المنافسين لدى استخبارات			
	(١٩)	٥٧	٥	٢٠	١	١	١	(١٢)	١٠٢	٥	٥	٢	٩	٩				حضور الجمعيات العمومية أو المؤتمرات السنوية للملاك			
	(١٠)	٩٤	٥	٥	٣	٥	١٠	(١٠)	١٠٩	٤	٣	٧	٢	١٤				الحديث مع العاملين السابقين لدى المنافسين			
	(٨)	١٠٠	٤	٤	٣	٦	١١	(٨,٥)	١١١	١	١	١٠	٦	١٢				الحديث مع العاملين الحاليين لدى المنافسين والمزعين والموردين			
٣- إجابات مفترقات العمية التي تمت تحت فرضية موادها أنه ليس بمسألة ضرورة أن تكون الفروع أو المراكز الرئيسية محل الدراسة تقتصر باستعداد هذه الطريقة وذلك نظرا لحساسية السؤال	(٢٠)	٣٥	٢٤	٢	١	١	-	(٢٠)	٣٦	٢٥	٤	١	-	-				التنصت للتليفون			
	(١٨)	٦٤	١٥	٢	٣	٤	٤	(١٧)	٩١	٩	١	٧	٦	٧				ترتيب المنافس في أعمال لا أخلاقية وكديمه			
	(١٥)	٨٨	٨	٤	-	٨	٨	(١٨)	٨٤	٤	٦	٥	٢	١٣				للحصول علم المعلومات			
	(٧)	١٠٦	٣	٥	٢	٣	١٥	(١٤)	٩٨	١٠	٤	-	-	١٦				إرسال أحد العاملين وأدعاه طلبا للعمل أو الشراء أو التعاون مع المنافس			
	(١٠)	٩٤	١	٣	٥	٦	٩	(٧)	١١٢	٣	٢	٥	١٠	١٠				إجراء أحد العاملين لدى المنافس، بالمقابل لدينا دعوة المنافس أو بعض موظفيه لحفلة ضفاء والحصول منه علم معلومات أثناء الحفل			
	(١٧)	٦٦	١٠	١٠	-	٤	٤	(١٩)	٧٠	١٠	-	٢٠	-	-				زرع جاسوس لدى المنافس			

Judgemental Factor أو Controllable أو للإسترشاد به يمكن استنتاج ما يلي:

١- أن أهم عشرة طرق/ مصادر لتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بنظم الإستخبارات لتحسين وتطوير القدرة التنافسية وكذلك تحليل المنافسين سواء لدى الفروع أو مراكزها الرئيسية تتمثل في الآتي:

- شراء منتجات المنافسين ودراساتها.
- التقارير السنوية للمنافسين أو التقارير المنشورة عنهم.
- حضور المعارض التجارية والصناعية.
- التقارير التي يعدها خبراء محترفون.
- رجال البيع (العاملين لدى الفروع والمراكز الرئيسية لها).
- العملاء، والمستهلكون.
- دعوة المنافس أو بعض موظفيه لحفل عشاء والحصول منه على المعلومات أثناء الحفل.
- الحديث مع العاملين السابقين لدى المنافسين.
- الحديث مع العاملين المحليين لدى المنافسين أو الموزعين أو الموردين.
- الموزعون والوكلاء.

٢- أن الأساليب غير الأخلاقية في التجسس أو الاستخبار مثل التصنت التليفوني أو توريط المنافس في أعمال لا أخلاقية وتهديده للحصول على المعلومات وغيرها) لم تحصل على أي ترتيب متقدم أو أنها لم تعتبر من الطرق شائعة الإستخدام (أو المقبولة مثلاً) لدى مفردات الدراسة الحالية رغم الإشارة لها كطرق تستخدم في السياق محل البحث. (هذا مع الأخذ في الاعتبار عدم افتراض المثالية على إطلاقها في سلوك

الشركات محل الدراسة). وقد يفسر هذا بالإتجاه الحالى نحو تنامى ظاهرة الشعور بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية لمنظمات خدمة البيئة أو منظمات الأعمال بصفة عامة مع الدخول فى القرن الجديد أو الألفية الثالثة.

٣- بحساب معامل الرتب (rs) تبين أنه يساوى ٠,٨٧٩ وبالكشف عن هذه القيمة بالجداول تبين أن لها دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ١٪ حيث أن القيمة المعيارية للمعامل عند هذا المستوى من الثقة تساوى ٠,٥٥٤ حيث $n = 20$ وهذا يعنى وجود اتفاق بين الفروع ومراكزها الرئيسية فى ترتيب أهم الطرق المستخدمة فى الإستخبار، بالرغم من وجود بعض التباين المشاهد فى متوسط الدرجات والرتب. وتفسيراً لهذه النتيجة هو أن الفروع محل الدراسة تنتمى إلى شركات ذات النمط المركزى وحيد الجنسية السابق الإشارة إليه. حيث تتخذ القرارات ويتم رسم السياسات والخطط الخاصة بالفروع من حيث توجهاتها العامة فى المراكز الرئيسية أو أن هذه الفروع تعمل فى إطار توجيهات عامة من هذه المراكز.

ثانياً: اختبار فرض الدراسة، افترضت الدراسة الحالية ما يلى :

«تتميز فروع الشركات الأجنبية التى تتمتع بمستوى أداء مرتفع (مقاساً بمعدل نمو مرتفع أو مستمر فى المبيعات) بوجود نظام للإستخبار يستهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرات التنافسية مقارنة بنظائرها التى لا يتوافر فيها هذا النظام بغض النظر عن درجة تقدم هذا النظام». وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال الإجابات التى تم الحصول عليها على النحو الآتى:

أولاً: حساب متوسط معدل النمو السنوى فى مبيعات الفروع والمراكز الرئيسية على مدى خمس سنوات سابقة على تاريخ إجراء الدراسة الحالية. وربط هذا المتوسط بمدى وجود النظام من عدمه لدى الفروع أو المراكز الرئيسية محل الدراسة. ونظراً لعدم وجود نسبة (أو معدل) مرجعية على

مستوى كل صناعة ينتمى إليها الفرع أو مركزه الرئيسي فقد اعتمد الباحث على المقارنة الرأسية (بدلاً من الأفقية) على مدى الخمس سنوات محل القياس.

ثانياً: افترض الباحث (للسبب المشار إليه ٩ أن الفرع أو المركز الرئيسي الذى يتمتع بمعدل نمو سنوى فى المبيعات يتراوح من ٥٪ فأكثر يعتبر ذو أداء مرتفع (خاصة بعد أن سقط مبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى فى كل شئ الذى أقرته حضارة الثورة الصناعية منذ ٣٠٠ سنة، كما أن المستوى المرضى أو المرتفع، وحتى المنخفض فى النمو أو الأرباح أو الأصول قد يعتبر محلاً للجدل من باحث إلى آخر أو من ممارس لآخر، وتبقى مسألة القبول بمعدل ما قضية موقفية بالدرجة الأولى). أما الفروع أو المراكز التى تحقق معدلاً من النمو فى المبيعات يقل عن ٥٪ فقد اعتبرها الباحث ذات أداء منخفض. وانطلاقاً من هذا يوضح الجدول رقم (١٠) خصائص الشركات محل الدراسة طبقاً لمتوسط معدل النمو السنوى فى المبيعات.

جدول رقم (١٠)

خصائص الشركات محل الدراسة طبقاً لمتوسط

معدل النمو السنوى فى المبيعات

	الفرع	المراكز الرئيسية	
من ١٪ إلى أقل من ٥٪ (منخفضة)	أ	ب	٤١
متوسط معدل النمو	١٩	٢٢	
من ٥٪ فأكثر (مرتفعة)	ج	د	١٧
	١١	٦	

ملحوظة: وبحساب معامل الإقتران (AC) Association Coefficient تبين أنه يساوى (٠,٣٠) وهذا يعنى أن نمو المبيعات فى المراكز الرئيسية لا

يعنى بالضرورة نموها فى الفروع والعكس بالعكس، هذا مع الأخذ فى الإعتبار أن قيمة (AC) تنحصر بين (١-)، (١+).

ثالثاً: تم حساب المتوسط العام لمعدلات النمو السنوى فى المبيعات حيث يوضح الجدول رقم (١١) هذا المتوسط فى كل من الفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة مقرونة بحالات وجود نظام للإستخبار من عدمه، حيث يمكن ادراك إن المتوسط العام يعتبر منخفض عن المعدل الذى اقترحه الباحث بالنسبة للفروع والمراكز الرئيسية سواء فى حالة وجود نظام للإستخبارات أو فى حالة عدم وجوده، وذلك بغض النظر أيضاً عن درجة تقدم هذا النظام، وكذلك ارتفاع معدلات النمو فى الفروع عن نظيره بالمراكز الرئيسية.

جدول رقم (١١)

المتوسط العام لمعدلات نمو المبيعات بالفروع والمراكز الرئيسية
فى ظل وجود أو حالة عدم وجود نظام للإستخبارات الصناعية

المركز الرئيسى (٢٨ مركز)		الفروع (٢٠ فرع)		
المتوسط العام لمعدل النمو السنوي فى المبيعات	العدد	المتوسط العام لمعدل النمو السنوي فى المبيعات	العدد	
٣,٦ %	٢٨	٤ %	٢٠	وجود نظام للاستخبارات
—	—	٤,٥ %	١٠	عدم وجود نظام للاستخبارات

وفي ضوء هذا الجدول رأى الباحث أنه لا يوجد حاجة لإجراء أى اختبار إحصائي إضافي حيث يلاحظ بوضوح أن الفروع التي لا يوجد بها نظام للإستخبارات تتمتع بمتوسط عام لمعدلات النمو أعلى من نظائرها التي يوجد بها هذا النظام. ومع ذلك فإن صغر عدد الفروع (عشرة فروع) لا يساعد على التعميم حتى وإن ارتفع المعدل عن ذلك الذي اقترحه الباحث سلفاً. وإذا كانت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى عدم صحة فرض البحث فإنه من الممكن تفسيرها بشكل عام باختلاف بيئة العمل الكلية بالنسبة للفروع مقارنة بالمراكز الرئيسية حيث تباين درجات المنافسة بين الدولة الأم والدولة المضيفة التي تعمل فيها الفروع، وكذلك اختلاف العوامل الموقعية سواء التسويقية أو الإنتاجية، وكذلك العوامل الثقافية وغيرها. بالإضافة إلى تباين خصائص الفروع (الحجم، درجة ومستوى التكنولوجي، والموارد المتاحة .. الخ) عن خصائص مراكزها الرئيسية.

خاتمة:

تتعاضد درجات المنافسة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة كما تتعاضد أيضاً محاولات منظمات الأعمال الوطنية والعالمية لتحقيق أهداف البقاء والإستقرار وتحقيق ميزة تنافسية أو تطوير القدرات التنافسية بشكل عام حتى وإن كانت على حساب أهداف وسيطة مثل الربح. لذلك فإن المنظمات تتسابق في ابتكار آليات تمكنها من تحقيق هذه الأهداف. وتعتبر أنظمة الإستخبارات من بين هذه الآليات. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة اتفاقاً مع تلك التي تم التوصل إليها في دراسات سابقة (باستثناء العلاقة بين مستوى الأداء ونظام الإستخبارات) سواء ما تعلق منها بملامح الممارسات الخاصة بتشغيل نظم الإستخبارات أو نوعية المعلومات أو مصادرها ومجالاتها ... أو غيرها برغم التباين القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بيئة التطبيق وطبيعة ونوعية الشركات محل الدراسة. بالإضافة إلى جوانب منهجية أخرى يزيد من قناعة الباحث بأهمية وجود نظام للإستخبارات

للقيام بتحليل سلوك المنافسين وتطوير القدرات التنافسية في منظمات الأعمال بشكل عام، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، حتى وإن تطلب الأمر بعض الحذر في تعميمها.

وإذا كان نظام الاستخبارات وتحليل المنافسين يوفر قاعدة معلومات وبيانات أساسية لاتخاذ القرارات والتخطيط وإدارة العمليات أو النشاطات فإنه بذلك يساعد على بناء إطار عمل مرجعي Benchmarking framework لأي شركة يمكنها من ضمان مجارة المنافسين سواء كانت مجارة قهرية أو مجارة اختيارية. فالتجارب والممارسات العملية في كبرى الشركات - على نحو ما ذكر سلفاً - مثل زيروكس Xerox أثبتت نجاح هذا التوجه أو هذه الآلية سواء في التطوير والتحسين أو إعادة البناء أو ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

وفي بعض الصناعات مثل صناعات شبه الموصلات - Semi - conductors industries وصناعة المعلومات والكيمياء الحيوية حيث أصبح من الصعب جداً تبني مدخل التخطيط الإستراتيجي لنشاطاتها. أو بمعنى آخر، وكما يرى الباحث، وصلت إلى مرحلة موت التخطيط الإستراتيجي The death of Strategic planning في مجالات نشاطها يصبح من الضروري بناء نظام للإستخبار وتحليل المنافسين يوفر بشكل يومي أو مستمر بيانات ومعلومات تمكن هذه الشركات من إتخاذ الترتيبات الملائمة لضمان بقاءها في السوق بعد أن ماتت المسافات The death of distance في ظل العولمة.

مقترحات لبحوث أخرى:

في هذا الخصوص يمكن تقديم بعض المقترحات لمشروعات بحثية في المستقبل منها على سبيل المثال :

١ - تحليل العلاقة بين نظام الاستخبارات وتحليل المنافسين وبعض الأهداف

الوسيلة التي تسعى المنظمات لتحقيقها مثل الابتكار والتطوير التنظيمي والتدريب.

٢- دراسة العلاقة بين طبيعة النشاط والجنسية ودرجة التدويل وتأثيرها على بناء نظم الاستخبارات والممارسات الإدارية المرتبطة بها طبقاً لمدخل الأطر المرجعية Benchmarking Approach .

٣- دراسة الجدول الإقتصادي لنظم الاستخبارات في مجال الصناعات الإستراتيجية - أو الخدمات مثلاً.

٤- الجوانب الأخلاقية المرتبطة بممارسات وطرق الاستخبار والتجسس.

"ABSTRACT"

INDUSTRIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AS A MECHANISM OF ANALYSING COMPETITORS AND DEVELOPING COMPETITIVENESS OF BUSINESS FIRMS: AN APPLIED STUDY

**PROF. DR. ABDELSALAMM. ABOU - KAHF
CHAIRMAN OF BUSINESS ADMINISTRATION
DEPARTMENT**

BEIRUT ARAB UNIVERSITY

Broadly speaking, It could be argued that: Information became one of the most important strategic resource of any business firm. Industrial intelligence system (IIS) as relative to analyzing competitors behavior and developing competitiveness of any given enterprise is also becoming the salient source of information, in this respect, either on the domestic level or on the international one.

The Present study has focused on analyzing the experience of 37 subsidiary of multinational companies that working within a middle - eastern developing country. Finding of the present study "provide evidences to suggest that, regardless any business ethics, the intelligence system is one of the most effective tool in analyzing competitors 'behaviour and developing the firms competitiveness. About 66.6% of the study sample (9 subsidiaries) reported that they have IIS units while 33.4% referred that these systems, are located principally at the headquarters of their parent companies. These are in addition to the overwhelming majority of the study sample reported that they carrying out all the surveillance processes on a continuous bases and in a very systematic way apart from the forms and methods of information provision or collection.

In terms of the organizational position, it has been reported that

IIS in most case· belonge to marketing departments. As connected with the type of information, product development, manufacturing costs and competitors strength and weaknesses come first in order of importance. Wide variety of sources and ways are always employed or used for information and data collection. Eventually, for many reasons that have been mentioned in the study, correlation between firms' performance as measured by sales volume growth rate and the existence of IIS of the firms investigated has not been realized. However, the pros and cons of IIS in this aspect is in need for more investigation, specially its relation with the firms performance.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب العربى الحديث ١٩٩٠.
- بليغ أحمد فؤاد، الصراع على القمة، الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٠٤، ١٩٩٥.
- عنايت، راجى، العالم سنة ٢٠٠: مستقبل جديد للبشر، دار الشروق، الطبعة الرابعة ١٩٩٥، ص ٩٢ - ١١٠.
- عيتانى، رنا وأبو قحف، عبدالسلام، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.

المراجع الأجنبية:

- Beltramini, R. e. Ethics and use of competitive information Acquisition strategies, *journal of Business ethics*, vol. 5. 1986, pp. 307 - 311.
- Brockhoff, K., Competitor Technology Intelligence in German Companies, *industrial Marketing Management*, vol. 20, 1991 m, pp. 99 - 98.
- Cohen, w. and Czepiec, H., The role of Ethics in gathering corporate intelligence, *journal of Business ethics*, vol. 7, 1988, pp. 199 - 203.
- Fann, G., Smeltzer L. R., the use of information from and about competitors in small business management, *Entrepreneurship: theory and practice*, vol. 13, No. 4, 1989, pp. 35 - 46.
- Folsom, D., market intelligence in small business, *Marketing intelligence and planning*, Vol. 9, No. 2, 1991, pp. 16 - 19.

- **Fuld, L. M., monitoring the competition. New york: john wiley & Sons, 1988.**
- **Competitor intelligence, New york: John wiley & sons, 1985.**
- **Gelb, B. D., et al., Competitive intelligence: insight from executives, business horizons, Jan - Feb. 1991, pp. 43 - 37.**
- **Hodgets. R. and luthans, F, International Management, 3 ed., N. Y: McGraw - Hill Co. inc., 1997, pp. 482 - 83.**
- **Karlof, B., Benchmarking. New York: John Wiley & Sons, 1995, pp. 1 - 2.**
- **Kotler, ph., Marketing Management, N. Y. P. Hall, 1980, pp. 606 - 607.**
- **Porter, M., How competitive factors shapes strategy, H. B. Review, March Apr. 1979, pp. 84 - 88.**
- **Prescot, J. E and smith, D. C., the largest survey of "leading Edge" competitor.: Intelligence Managers, Planning Review, May, 1989, pp. 6 - 13.**
- **Paine, L. S., corporate policy and the Ethics of competitor intelligence Gathering, journal of business Ethics, vol. 10, 1991, pp. 423 - 436.**
- **Subramanian, R.. and Ishak, s., "Competitor Analysis Practices of U.S companies: and empirical investigation", Management International review, Vol. 38, No. 1, 1998, pp. 6 - 23.**
- **Sutton, H. competitive Intelligence, Research Report, RR. No. 913., N. Y. 1988.**
- **Zahra. S. unethical practices in competitive analysis: Patterns, causes and effects, journal of business ethics, vol. 13, 1994, pp. 53 - 62.**

المبحث الخامس
تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات
العريضة في الأسواق العالمية؛
السيناريوهات البديلة المقترحة^(١)

(١) شاركت في إعداد هذا المبحث الأستاذة: رنا أحمد عيتاني المعيدة بكلية التجارة،
جامعة بيروت العربية، ٢٠٠٠.

مقدمة :

إن تطوير وبناء القدرة التنافسية لأي شركة على المستوى الكوني أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفاً، واستثماراً، واستراتيجية، وتكتيكاً في وقت واحد. فوجودها يضمن للشركة البقاء والإستمرار، وتطويرها يتطلب إنفاقاً طويلاً الأجل في مجالات التشغيل الحيوية داخل المنظمة، وتحتاج في نفس الوقت إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية بالإضافة إلى حشد الموارد اللازمة لتحقيق البقاء والإستمرار، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ أي خطة لغزو الأسواق العالمية وحماية الأسواق المحلية في نفس الوقت.

ومع الدخول في عصر العولمة أو حضارة ما وراد السوق. وظهور صناعات جديدة، وتعاظم القوة العقلية والمهارات البشرية والإقتصاد في الطاقة وتنوع مصادرها، وضيق الفجوة بين المنتج والمستهلك ... وغير ذلك سيؤدي أيضاً إلى انتهاء عصر فرض الرؤيا النمطية على المستهلكين والعملاء. كما أنه من المتوقع أيضاً انتهاء عصر نظام الإنتاج المستمر أو الكبير ومن ثم خضوع الصناعة بشكل عام لرغبة المستهلك، فضلاً عن التصاعد الكبير المتوقع في الخدمات الذاتية بالأسواق، وتصبح المعلومات من أهم أنواع المواد الخام الأساسية لأي نشاط صناعي أو تجاري أو خدمي سواء على المستوى العالمي، أو المحلي الأمر الذي يجعل تطوير القدرات التنافسية لأي شركة شرطاً/ دعامة أساسية للبقاء.

وطبقاً لثرو Thurow وتوفلر Toffler وآخرين فإن قرن تعدد الأقطاب (القرن القادم) سوف يقلل من فعالية الإتفاقيات الثنائية ويغير كثيراً من الثوابت في مجالات اقتصادية عديدة، كم أن انتهاء عصر المجتمع ذو المباراة الصفرية Zero - Sum - Society سيكون أيضاً من بين نتائج التعددية القطبية على الصعيد الإقتصادي العالمي. يضاف إلى ما سبق فإن الثقافة التنظيمية (أو ما يسمى بحضارة المؤسسة أو الشركة) ستكون موجهة

بالسوق أو العملاء، كما أن البساطة في نظم العمل قبل الميكنة ستكون منهجاً إدارياً يحقق الريادة للشركات والمؤسسات. وتصنيف المنتجات والعملاء طبقاً لأهميتهم النسبية لتحسين الإنتاجية، واتجاه الشركات نحو تصنيع بعض أجزاء أو مكونات المنتج بدلاً من شرائها (طالما أنها تمتلك ميزة تنافسية في تصنيعها ..) وغير ذلك.

إن ابتكار طرق تفكير جديدة أساسية، واكتساب مهارات أساسية جديدة أيضاً، تمثل أبرز مقومات المنافسة والنجاح في القرن القادم. وسوف تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على اثنين من المقومات الرئيسية هي (أ) تكنولوجيا العمليات، أو ما يسمى بالهندسة العكسية، (ب) التعاون المباشر مع الخصم. فالكفاءة وليس الإبداع والتنافسية التعاونية ستكون من بين شروط الضرورة للبقاء في السوق الكوني في القرن القادم. بالإضافة إلى ضرورة وجود رؤية أو استراتيجية بعيدة المدى، ووجود منهج أو نموذج مرجعي ناجح لتجارب سابقة يمكن التعلم منه، وتكنولوجيا أو معارف داعمة للتطوير أو للمخلق والابتكار، وكذلك التحالف مع شركات ومؤسسات أعمال على المستوى الكوني.

إن الإجابة على التساؤل الخاص لمن القرن القادم أو من يشترك في المباراة التنافسية في القرن الجديد تتمحور في: من يصنع أفضل، ويصل إلى السوق أسرع، ويقدم السلعة أو الخدمة أرخص وأجود من الآخر، ومن لديه تنظيم أفضل ويحتل مركز القيادة في التطوير، ومن يقبل معدل عائد منخفض على الاستثمار، ومن يمتلك أفضل قوة بشرية تعليماً ومهارة.

إن التنافسية من حيث تطويرها والمحافظة عليها تحتاج إلى إدارة، وإن أى نظام إدارى يتم تصميمه لهذا الغرض يجب أن يتصف بالديناميكية والإيجابية وتوفير قوة التمكين Empowering التى تتعدى مجرد المشاركة أو الإشتشارة إلى الحرية الكاملة للأفراد فى التصرف واتخاذ القرارات فى إطار توجه أو استراتيجية عامة رئيسية. فضلاً عن ذلك فإن الإدارة التنافسية

تنطوى على تحديد قوة أو مجموعة قوى دافعة Driving Forces التي تشكل عوامل بقاء لليوم ودعامات الإستمرار في السوق.

ولا شك أن تصميم أعمال ونشاطات لخلق وتشكيل الميزة والمقدرة التنافسية، والإستجابة السريعة الفاعلة للتغيير ولرغبات العملاء، والتطوير بمتطلباته وخلق فرص جديدة وتدعيم ولاء العملاء/ المستهلكين هي من أهم معالم ومقومات إدارة المستقبل How To Manage The Future. ومع الرسمة على ولاء العملاء الذي حققته المنظمات المعنية وعدم التضحية بهذه القوة إنما يعنى أيضاً النجاح في إدارة الماضي How To Manage The Past.

وأخيراً، فإن إضافة قيمة للعملاء Value - Adding وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة Value - Added للشركة والرسمة على موجات أجيال العملاء تشكل أيضاً دعامات قوية لبناء وتطوير والمحافظة على المقدرة والمزايا التنافسية للشركات والمؤسسات المعنية في الوطن العربي.

أهداف البحث ومنهجه :

في ضوء المقدمة السابقة، وكذلك ما سيتم عرضه من تجارب لدول جنوب شرق اسيا، واليابان، ومجموعة دول الأسواق العملاقة الناشئة BEM سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، والطموح العربي نحو تطوير القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية في الأسواق العالمية يسعى البحث التالي إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية من أهمها بإختصار ما يلي :

١- عرض بعض السيناريوهات البديلة وكذلك الإستراتيجيات والترتيبات اللازمة لتطوير القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية في الأسواق الدولية.

٢- تحديد بدائل الطرق والأساليب الممكن استخدامها للمحافظة على القدرات والمزايا التنافسية، والإرشادات اللازمة أو الملائمة لذلك.

٣- اقتراح بعض المؤشرات لقياس الميزة والرفد التنافسي - من المنظور الإستراتيجي - على المستوى الكوني.

أما من الناحية المنهجية، فإن البحث الحالي يقع ضمن مجموعة البحوث المرجعية RA حيث تفرض طبيعته وأهدافه ذلك: ومن ناحية أخرى فإنه يقوم على عدد من الافتراضات أو الدعائم يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

أولاً: إن منظمات / شركات ومؤسسات الأعمال العربية تتمتع بمزايا تكاليفية ولوجستكية عديدة مقارنة بغيرها من المنظمات العالمية.

ثانياً: أن السوق العربي يمكن أن يشكل حقلاً جيداً لتنفيذ الإستراتيجيات ومصدر للضغط في نفس الوقت لتكوين تحالفات أو شراكة كونية بين منظمات الأعمال العربية ونظائرها الأجنبية أو بين المنظمات العربية - العربية للمواجهة العالمية.

ثالثاً: وجود رؤية قومية عربية ذات أهداف استراتيجية محددة للكوننة أو العولمة مبنية على خطة عمل لتحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع مع الدعم المؤسسي على الصعيد الحكومي والسياسي.

رابعاً: توافر مزايا نسبية كثيرة ٠ قوى عاملة، موارد طبيعية، انخفاض نسبي في الأجور، مناخ مناسب، موقع متميز يسهل النفاذ السريع لأسواق أوروبا وأفريقيا، وآسيا، ... ومصادر للطاقة أساسية ... وغيرها.

خامساً: توافر طاقات في كثير من الصناعات القائمة لإنتاج سلع تتميز بمستوى مناسب من حيث الكم والنوعية ونحتاج فقط إلى تطوير وتحسين مستويات الجودة لمقابلة المتطلبات العالمية.

سادساً: وجود قطاعات إنتاجية حالية ذات قدرات وإمكانات تصديرية (الملبوسات، المفروشات المترلية، الأثاث، الحاصلات البستانية ... وغيرها) ووجود قطاعات إنتاج أخرى للإستهلاك المحلي لكنها

نتمتع بإمكانيات التوسع من أجل التصدير مثل الأسمدة، والمجوهرات، والصناعات الكيماوية ... وغيرها. وأخيراً يوجد قطاعات أخرى يمكن استغلال المزايا التنافسية المتوافرة فيها لدى بعض الدول العربية (مصر وتونس ولبنان كمثال) ومن هذه القطاعات: قطاع الخدمات ومعالجة البيانات وبرامج الحاسب الآلى والنقل والسياحة والمصارف، وكذلك أيضاً قطاعات إنتاج لعب الأطفال والأحذية والصناعات البلاستيكية والطباعة ... وغيرها.

سابعاً، وجود رؤية عربية عن حصر شامل لقطاعات الإنتاج والخدمات والتجارة الحالية التى يتوافر فيها للشركات ومؤسسات الأعمال العربية مزايا تنافسية نسبية قائمة لكنها فى حاجة إلى استراتيجية للرسملة عليها ولتطويرها واعداد برنامج عمل لتفعيل قدرتها التنافسية على المستوى الكونى سواء تم هذا من خلال بناء مهارات جديدة أو تطوير تكنولوجيا أو دعم مالى أو إعادة هيكلة ... وكذلك خلق فرص أو استغلال فرص فى الأسواق الحالية والجديدة^(١).

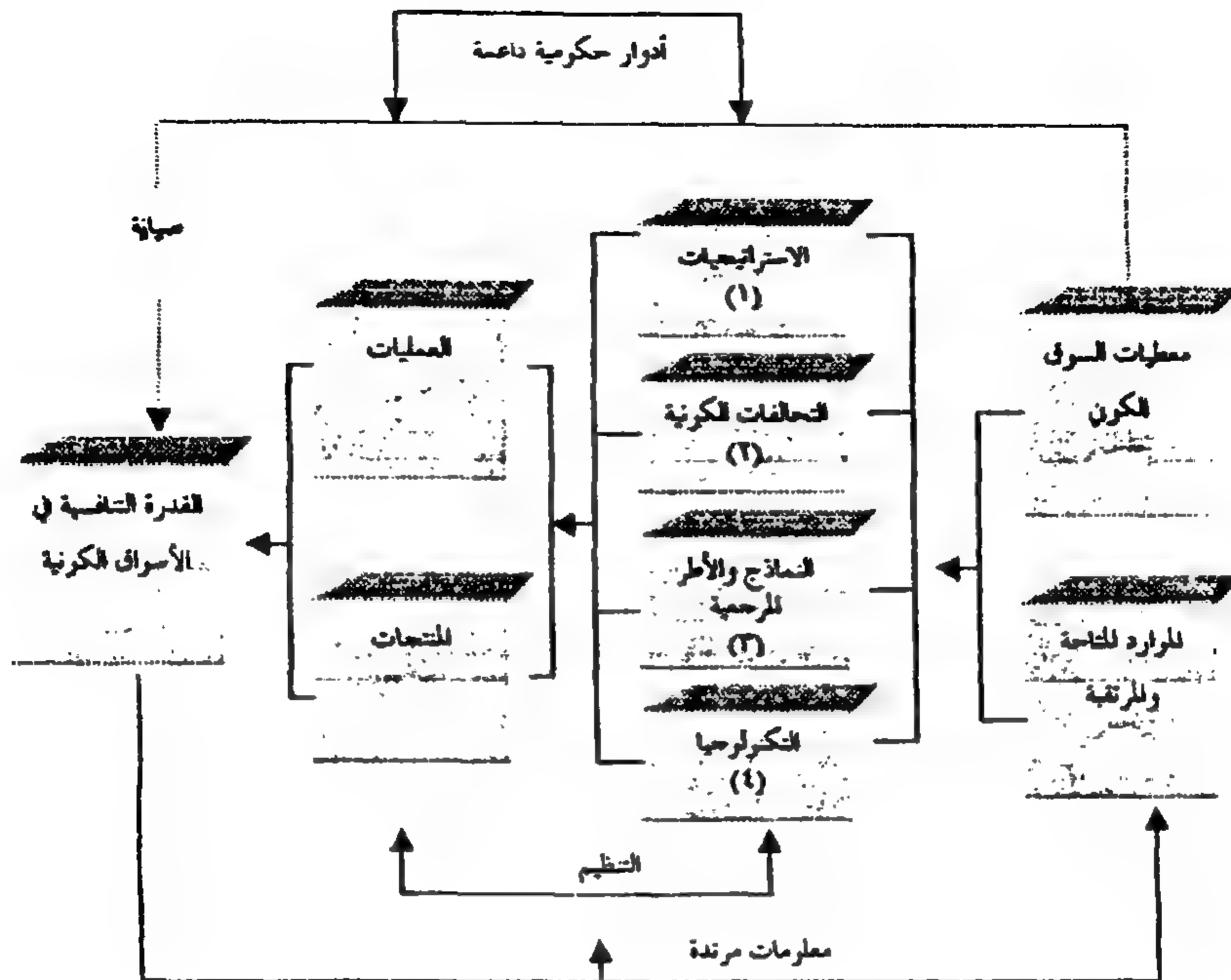
ثامناً، أن القدرة التنافسية تتأثر بالمتغيرات التى تحدث فى السوق الكونى/ العالمى وفى مقدمتها الإتفاقيات الثنائية والدولية والأحلاف والسياسات المالية والتكنولوجيا وغيرها.

تاسعاً، أن تطوير أو بناء القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية على المستوى الكونى هو دالة فى الإستراتيجيات التى تتبناها هذه المؤسسات، والدخول فى تحالفات كونية استراتيجية، والتعلم من النماذج أو الأطر المرجعية Benchmarking Models، والتكنولوجيا والمعرفة.

عاشراً، نموذج الدراسة موضوع الاختبار المرجعي، مع الأخذ فى الاعتبار المقدمات والأهداف والإفتراضات السابقة فإن نموذج الدراسة المقترح اختباره مرجعياً يمكن عرضه كالاتى :

(١) الجمعية العربية للإدارة، تنمية الصادرات المصرية: حصيلة ورشة العمل حول استراتيجية تنمية الصادرات، القاهرة، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



ملاحظة: تقتصر الدراسة الحالية على المتغيرات ١، ٢، ٣، ٤ الواردة بالنموذج.

انطلاقاً من المقدمات، والأهداف، والإفتراسات، والمنهجية المشار إليها فإن البحث الحالي ينطوي في إطاره العام على السيناريوهات البديلة لتطوير القدرات التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال العربية بالأسواق الكونية، وتجارب بعض الشركات والدول المرتبطة بكل سيناريو مقترح بالإضافة إلى ملاحق البحث.

السيناريو الأول

بناء استراتيجيات لتنمية وتطوير القدرة التنافسية

الكونية للشركات العربية

إن الضغوط التنافسية بين الشركات لا تقتصر فقط على المستوى المحلي بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضاً. وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، بالإضافة إلى عوامل موقعية وأخرى ترجع إلى خصائص الشركات المعنية، فإن استمرار البقاء في السوق يتطلب دعم وتطوير القدرات التنافسية لهذه الشركات، وخلق مزايا تنافسية مستدامة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء استراتيجية تنافسية على المستوى الكوني تجعل الشركة قادرة على المنافسة في أي مكان، وأي زمن، وبأي طريقة، وأمام أي منافس (Hodgetts & Luthans. 1997) (١).

وإذا كانت الإستراتيجية التنافسية على المستوى الكوني يجب النظر إليها باعتبارها هدفاً، واستثماراً، وتكتيكاً في آن واحد فإن التساؤل الواجب طرحه هو: ما هي الإستراتيجيات البديلة لتنمية القدرة والميزة التنافسية للشركات والمؤسسات العربية على المستوى الكوني؟ وللإجابة على هذا التساؤل يمكن عرض الآتي:

١- مفهوم القدرة أو الميزة التنافسية: الميزة التنافسية لشركة ما، هي عبارة عن: قوة دافعة Driving Force أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العميل، في إطار تعامله مع المنظمة، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة.

أمثلة: شهرة المنظمة، نوع السلعة، السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، نظام التوزيع، السرعة، الأسواق، شراكة العملاء والموردين مع الشركة،

(١) R. M. Hodgetts and F. Luthans, International Management, New York: The MC Graw - Hill Companies, Inc., 1997, p. 67.

احتضان العميل، توافر إمكانيات التطوير والابتكار، الكفاءة (حسن استخدام الموارد، الابتكار ...، القدرة على السيطرة على عناصر التكاليف، توافر مصادر معلومات جيدة عن الأسواق والمعلومات والمنافسين، جهاز محترف للتسويق الدولي والمحلي، سرعة الإستجابة للتطور التكنولوجي، توافر شروط إنتاج السلعة/ الخدمة، جودة برنامج الإتصال التسويقي ... وغيرها^(١).

٢- بناء رسالة لكل شركة ومؤسسة عربية بالإضافة إلى تنمية مجموعة من القيم والخطوط الإرشادية التي تحكم إطار العمل والعلاقات بين أطراف التعامل على اختلاف أنواعهم وأماكن تواجدهم. وفي هذا الخصوص يمكن عرض الحالة التالية كمثال (بيان شركة فورد).

إن تنمية مجموعة القيم والخطوط الإرشادية هذه ستشكل ما يسمى بحضارة المؤسسة أو الشركة التي يجب أن تكون موجهة بالسوق أو العملاء. فضلاً عن هذا، فإن البساطة في نظم العمل قبل الميكنة ستكون منهجاً إدارياً يحقق الريادة للشركات والمؤسسات في الأسواق الكونية في القرن القادم.

٣- استراتيجيات تنمية وتطوير القدرات والمزايا التنافسية للمؤسسات والشركات العربية على المستوى الكوني؛ في ضوء التجارب العملية لكثير من الشركات العالمية وكذلك إسهامات الباحثين (Luthans, et al., 1994) والممارسين يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية تمثل كل استراتيجية مرحلة من مراحل التطوير والتنمية للمقدرة أو الميزة التنافسية لأي شركة على المستوى الكوني. وتعرف هذه الإستراتيجيات بأسم Anyes 4 Strategies منذ منتصف الثمانينات. لأنها تمكن الشركة المعنية من التنافس في أي مكان Anywhere، وفي أي زمن Anytime، وبأي طريقة Anyway، وأمام أي منافس Anybody^(١). ويوضح الشكل رقم (٢) المراحل الزمنية اتبني هذه الإستراتيجيات من قبل الشركات العالمية صاحبة التجربة :

(١) هذه الأمثلة تشكل الدعامات والشروط الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.

(٢) F. Luthans, et al. "New paradigm Organizations", Organizational Dynamics, Winter, 1994. p. 10.

بيان شركة فورد

رسالة شركة فورد

إن شركة فورد للسيارات لها موقع قيادي على مستوى العالم في مجال السيارات وفي المنتجات والخدمات المتعلقة بها، إلى جانب الصناعات الحديثة في القضاء والاتصالات والخدمات المالية. إن رسالتنا هي التحسين الدائم لمنتجاتنا وخدماتنا لمواجهة احتياجات عملائنا، مما يتيح لنا الازدهار كصناعة، وتقديم عائد معقول لأصحاب الأسهم الذين يمتلكون مشروعات أعمالنا.

قيم شركة فورد

إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها. ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية:

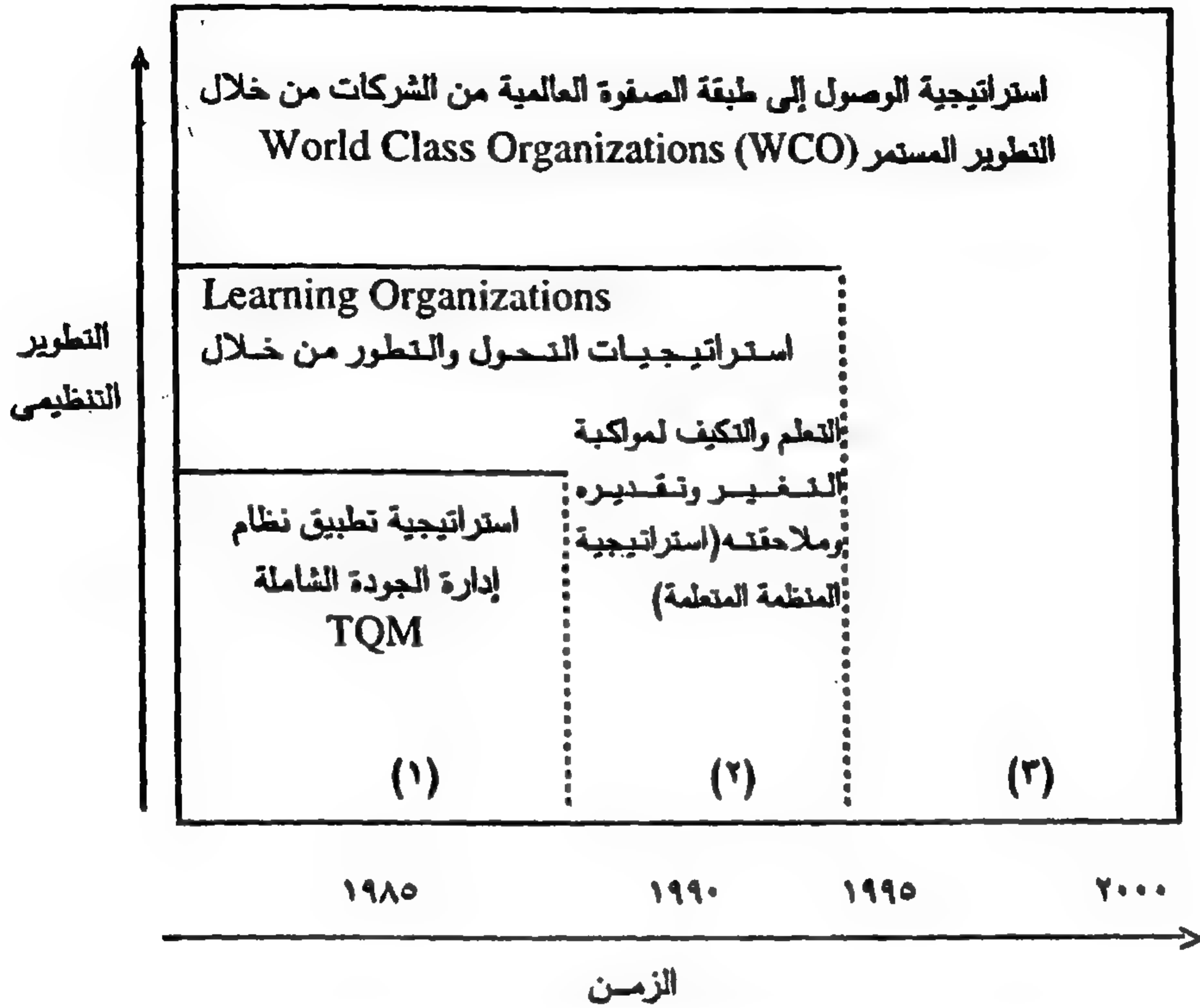
- الأفراد: إن العاملين بالشركة هم مصدر قوتها. فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سمعتنا وهويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.
- المنتجات: إن منتجاتنا هي النتيجة النهائية لجهودنا، ويجب أن تكون الأفضل في خدمة العملاء على مستوى العالم. ويقدر رأى الناس في منتجاتنا يكون رأيهم فينا.
- الأرباح: إن الأرباح هي المقياس النهائي لمدى كفاءتنا في تقديم أفضل المنتجات لإشباع حاجات العملاء، والأرباح ضرورية للبقاء والنماء.

خطوط شركة فورد الإرشادية

- الجودة تأتي في المرتبة الأولى: للوصول إلى رضا العملاء يجب أن تكون جودة منتجاتنا هي أولى أولوياتنا.
- العملاء هم محور كل شيء نفعله: يجب أن نؤدى عملنا واضعين العملاء في الاعتبار، مع تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسينا.
- التحسين المستمر أساسي لنجاحنا: يجب أن نستهدف الإمتياز في كل شيء نفعله: في منتجاتنا، في أمانها وقيمتها - وفي خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.
- مشاركة العاملين في طريقة حياتنا: نحن نعمل كفريق، فيجب أن نتعامل بثقة واحترام.
- الوكلاء والموردون شركاء لنا: يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعملائنا، وموردينا، وغيرهم من المشاركين معنا في أعمالنا.
- لا يجب التضريط في الكمال: يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالإحساس بالمسؤولية الإجتماعية وتحظى بالإحترام لكمالها ولمساهماتها الإيجابية للمجتمع. إن أبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

شكل رقم (٢)

مراحل تبني استراتيجيات تنمية القدرات والمزايا التنافسية ١٩٩٥ - ٢٠٠٠



الاستراتيجية الأولى - تطبيق أو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة TQM من الضروري - وإن كان غير كافياً - لكي تستطيع الشركة المنافسة على المستوى العالمي أن تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة^(١). ولكي تصبح الشركة موجهة بالجودة الشاملة TQM - Oriented فإن تغييرات جوهرية على عملياتها يجب أن تطرأ أو تفرض نفسها بالإضافة إلى جوانب أخرى عديدة يمكن تلخيصها في النموذج الذي اقترحه كلا من ديمينج وبولدرينج (١٩٩٤) بالجدول رقم (١) الآتي بعد. ومن بين أهم جوانب التغيير والآليات التي يمكن تبنيها أيضاً في هذا الخصوص:

(١) منذ بداية الثمانينات استطاعت اليابان في كثير من الصناعات (السيارات، والإلكترونيات) تحقيق طفرة كبيرة في زيادة حصتها من السوق العالمي كنتيجة لتطبيق هذا النظام.

جدول رقم (١)

مفاتيح بولس بيريج							
(٧) التركيز على العمل وإجراءاته	(٦) الخبرة ونتاج العمل	(٥) إدارة جهته العملية	(٤) الخبرة والتدريب الخبرة الجديدة	(٣) التخطيط الاستراتيجي الخبرة	(٢) المعرفة والتطوير	(١) القيادة	
				•		•	أدخل الهدف جديداً
•		•		•		•	نظام التسلية الجديدة
		•		•	•		توافق من الأعضاء من الاندماج الجسدي
		•		•			٤. تفعيل الشراء بناء على السعر وحده
	•	•		•			٥. أدخل التخصيص المستمر على كل صانع
•	•	•	•	•	•	•	٦. أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات
			•		•	•	٧. أوجد القيادة
			•		•	•	٨. إدارة الوقت
			•		•	•	٩. حلل الصراخ بين المعلومات التنظيمية
•	•	•	•	•	•	•	١٠. استخدم التمارين والبرامج وأهداف الإنتاج
			•	•	•		١١. استخدم الأهداف الزمنية والتخصص الشخصية
•			•			•	١٢. استخدم هياكل الاستنتاج والعمل
•		•	•	•			١٣. أوجد التنظيم والتخصص الذاتي
•	•			•		•	١٤. أوجد صانع العمل

أوجد ذو بيد و كلير ماسونية إدارة الحركة: التقدم والمكسمة ولسنة دمج، الفهم: الطبيعة المصرية لنشر المعرفة والتفاني العالي،
١٩٩٥، ص ١١٧.

١ - تكوين أو تصميم وصياغة رؤية خاصة بالشركة Vision Formulation . ولكي تستطيع الشركة تنمية قدرتها التنافسية في أى مكان وأى زمان، وأمام أى شركة أخرى، وبأى طريقة .. بدأت الشركات الأميركية العالمية بتحديد رؤية خاصة عن ماذا تعنى الجودة من ناحية المضمون والقيم السلوكية المطلوبة لدعمهم وفى أى اتجاه يتم تنفيذ البرنامج الخاص بالجودة الشاملة.

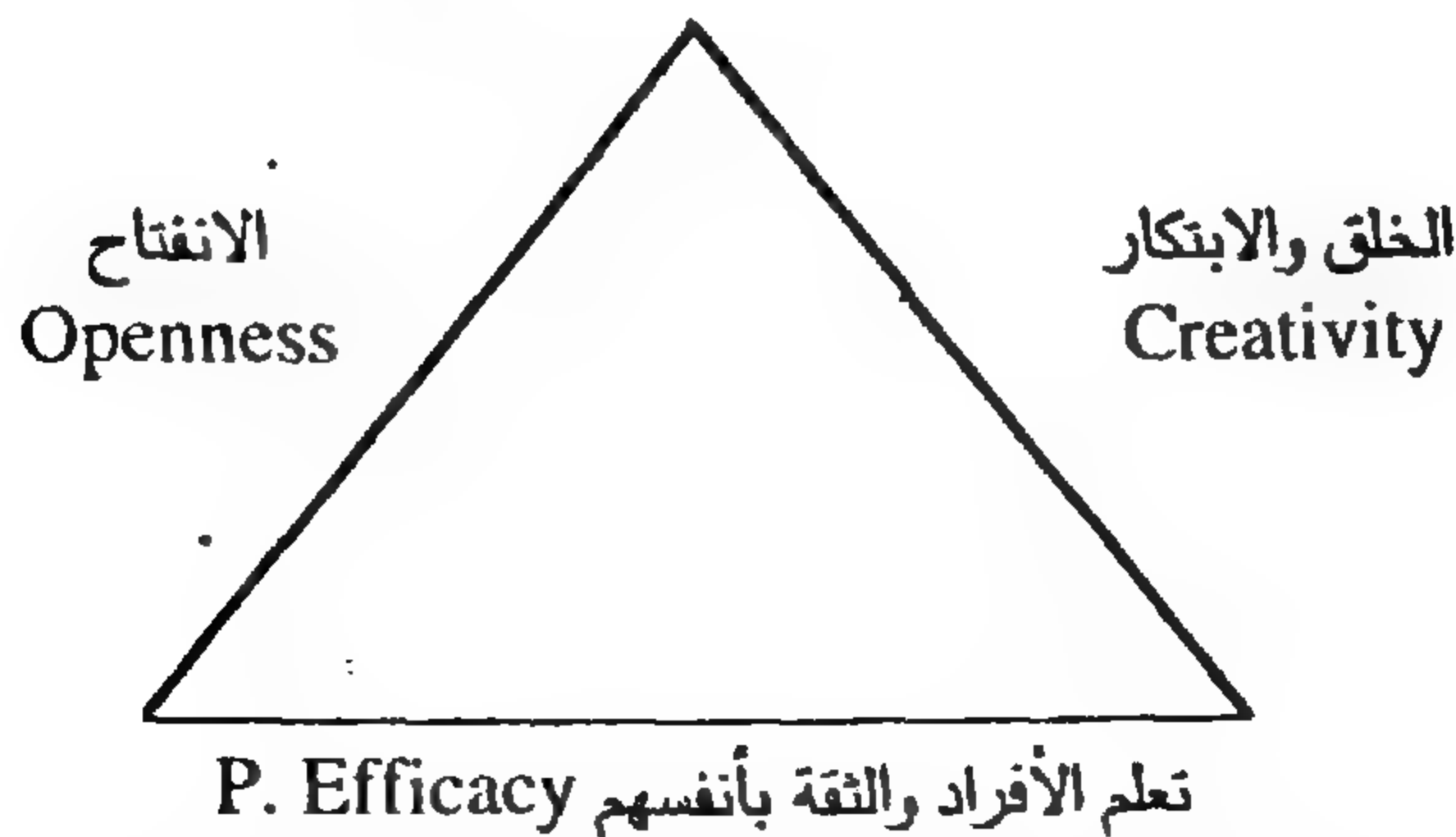
٢ - تدعيم العاملين بالقوة اللازمة Empower The People والحرية والإستقلال فيما يختص بإنجاز الأنشطة والكفاءة فيها.

٣ - توفير الأطر المرجعية اللازمة للتعليم والتحسين والتطوير المستمر.

الاستراتيجية الثانية - القدرة على التحول أو التطور من خلال التعلم والتكيف؛ من خلال التعلم والتكيف تتمكن الشركة المعنية من تقدير والتنبؤ بالتغيرات التى تطرأ على النشاط والإستعداد لها وقبولها واكتشاف طرقاً حديثة لريتكار المنتجات والخدمات الجديدة، والإنفتاح والخلق والإبتكار، وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الإستجابة لحل المشكلات P. Efficacy^(١) . ومعنى هذا أن الوصول إلى هذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية يوضحها الشكل رقم (٣) .

شكل رقم (٣)

متطلبات الوصول إلى المرحلة الثانية (أو تطبيق الاستراتيجية الثانية)



R. M. Hodgetts and F. Luthan, op. cit., pp. 78 - 80.

(١)

الإستراتيجية الثالثة - الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من الشركات
World - Class Organisations (WCOs)^(١): وتتميز هذه النوعية من
الشركات بالآتي :

١ - القدرة على منافسة أى شركة أخرى، ٢ - القدرة على التنافس فى
أى وقت، ٣ - القدرة على التنافس فى أى مكان (دولة)، ٤ - القدرة على
المنافسة بأى طريقة أو أسلوب.

ومن أمثلة هذه الشركات: شركة موتورولا Motorola، وشركة سوني
Sony وشركة كوداك Kodak، وشركة هوندا Honda، وشركة زيروكس Xe-
rox، والتي استطاعت أن تخلق مستوى جديد من التميز التنافسى بدرجة
أعلى بكثير أو تخطت الشركات التي تنتمى إلى المرحلة الأولى والمرحلة
الثانية السابق ذكرهما^(٢). والتساؤل الذى يمكن طرحه هو ما هى الدعائم أو
المقومات اللازمة للوصول إلى هذه المرحلة؟ إن الوصول إلى هذه المرحلة
يتطلب توافر عدة مقومات أو دعائم أساسية يوضحها الشكل رقم (٤) الآتى.

شكل رقم (٤)

دعائم الوصول إلى مرحلة الصفوة الكونية

صفوة الشركات العالمية WCOs					
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
الترجىة بحاجات المستهلك أو العملاء والتركيز عليه	التطوير المستمر (بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة)	التنظيم المرن والاهتمام بمصادر التوريد	الإدارة الخلاقة للموارد البشرية	مناخ عمل يتصف بالعدالة لجميع أطراف التعامل مع الشركة	الدعم التكنولوجى وتكنولوجيا المعلومات

المصدر: بتصريف من : Ibid., p. 82

(١) تعرف هذه الشركات بشركات الفور أنيز، 4. Anys (Anytime, Anywhere, Anyway, Anybody).

Ibid., P

(٢)

ولا شك أن العلاقات الوطيدة مع الموردين سواء محليين أو عالميين أو على المستوى الكونى يوفر فرصا لتحسين التكنولوجيا والتعرف على التطورات الحديثة، كما يساعد الموردين الشركات فى حل المشكلات وتبادل الخبرات وتوفير قاعدة معلوماتية وبيانية قوية لإتخاذ القرارات. يضاف إلى ذلك ضرورة مشاركة الأفراد فى حل المشكلات واتخاذ القرارات أو الابتكار وتقديم أفكار جديدة مع وجود برنامج جيد وفعال للحوافز والأجور.

وفى دراستهم حول كيفية دعم القدرات التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية لكى تصبح رقم (١) فى العالم أكد كل من ديكسون وتزنكوتا (Dickson & Czinkota 1996) على: ضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة TQM والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية^(١).

أما دراكر (P. Drucker, 1993) فقد ركز على أهمية عنصر التعلم والمعرفة وتوليد الأفكار فى منظمات الأعمال^(٢). وفى مناقشته للميزة التنافسية للأمم أشار بورتر (Porter, 1990) إلى أن الإستراتيجية التى يجب تبنيها يجب أن تعتمد على: المنتج، والعمليات، والمهارات. وعلى المستوى العالمى فإن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يكون من خلال التطوير والابتكار وتحسين التكنولوجيا^(٣).

وقد ركز ديكسون وتزنكوتا على ضرورة توفير وتنمية شبكة نقل ومواصلات فعالة^(٤) بالإضافة إلى التدريب المستمر على التجهيزات

(١) P. R. Dickson & M Czinkota, "How the United States Can be Number One Again.." Columbia Journal of world Business, Vol. Xxxl, No. 3, 1996, pp. 76 - 83.

(٢) P. Drucker, Post Capitalist Society, N. Y.: Harper Business, 1993, p. 59.

(٣) M. Porter, The Competitive Advantage of Nations, N. York: Free Press, 1990, pp. 69 - 60.

(٤) P. R Dickson & M Czinkota, op. cit., p. 81 - 86.

الإنتاجية ونطبق استراتيجيات جديدة في مجال الإنتاج، والقيام ببحوث التنمية والتطوير وتقديم منتجات جديدة .. وتوفير معلومات جيدة عن السوق ودعم الابتكار وتعميم التكنولوجيا التي تتلاءم مع مهارات الأفراد وليس العكس، وذلك على نحو ما تفعله اليابان.

وإذا كانت الشهرة أو السمعة الجيدة من أفضل الأصول الغير ملموسة في الأسواق الكونية، فإن نقل المعرفة يعتبر أحد دعائم تحقيق الميزة التنافسية (lyles & steensma, 1996) بالإضافة إلى^(١):

١- أن استخدام المكونات المحلية يمثل أحد مفاتيح تحقيق درجة عالية من التنافس أو الميزة التنافسية.

٢- بناء شبكة علاقات محلية قوية (موردين، عاملين، أجنب) الشهرة والسمعة الجيدة من أفضل الأصول الغير ملموسة.

٣- وعند نقل المعرفة T. K فإنها تلعب دوراً هاماً في تدعيم المقدرة التنافسية.

الاستراتيجية الرابعة - استراتيجية التدعيم الحكومي - أو الدور الداعم للدولة والمؤسسات الحكومية، عرض تجربة Big Emerging Markets (BEM) الأسواق العملاقة الناشئة والمعجزة الآسيوية، في هذا الصدد، لا يكفي أن تقوم الشركات والمؤسسات العربية ببناء أو تبني استراتيجيات لتطوير قدراتها التنافسية الكونية، فنجاح الإستراتيجية مشروط بوجود استراتيجية تتمحور حول خلق دور داعم من قبل الدولة والمؤسسات الحكومية. والأدلة التطبيقية أكدت أن المعجزة الآسيوية كانت أحد نواتج الدور الفعال للحكومات. وفيما يلي بعض ملامح هذه الإستراتيجية والأدوار التي قامت بها حكومات دول BEM الأسواق العملاقة الناشئة (هونج كونج،

(١) M. Lyles and H. Steensma, "competing for large scale infra-structure projects in the Emerging Asian Markets: Factors for success, Columbia J. of W. Business, vol. Xxxl, no. 3, Fall 1996, pp. 64 - 75.

وتايوان، وكوريا الجنوبية، واندونيسيا، والهند، وجنوب أفريقيا، وبولندا، وتركيا، والمكسيك، والبرازيل، والأرجنتين، والصين).

أولاً، برنامج BEM التدعيمي، احتوى هذا البرنامج على عدد من الترتيبات يمكن تلخيصها في الآتي (Garten, 1996)^(١):

- دعم وتنمية الصادرات.
- التركيز على قطاعات إنتاجية معينة مثل الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات والسيارات.
- عقد اتفاقيات شراكة.
- الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- بناء مراكز للتجارة.
- تدبير الأموال اللازمة لتمويل المشروعات الكبيرة بالتنسيق مع البنوك.
- تخفيض الرسوم الجمركية والقيود على التجارة، وتبسيط تراخيص الإستيراد.
- تحرير قطاع التأمين.
- تخفيض الرقابة على الأسعار وكذلك القيود على الإستثمارات الأجنبية.
- تخفيض البيروقراطية.
- تخفيض معدل الضريبة على الدخل.

ثانياً، برنامج دول جنوب غرب آسيا، عن المعجزة الآسيوية أشار بيترمارتن وشومن (petermarten & Schumann, 1998) عن مجموعة الترتيبات والإستراتيجية التي حققت التقدم الإقتصادي على المستوى الدولي

(١) J. Garten, The Big Emerging Markets, Columbia Journal of World Business, Vol. xxx, No. 2, 1996, pp. 6 - 31.

والمحلى لدول جنوب غرب آسيا^(١). حيث قامت هذه الإستراتيجية على الآتى :

(أ) الدعم المالى الكبير من قبل الحكومات على كل مستويات الأنشطة الإقتصادية. فبدلاً من أن تحذو هذه الدول حذو المكسيك وتصبح شاة تنحر فى مجزرة المنافسة الدولية - طور نمور التنمية الموجهة حكوميا من جاكارتا حتى بكين مجموعة من الأساليب التى تتيح لهم فرصة توجيه عملية التنمية. فبالنسبة لها لا يشكل التكامل مع السوق العالمية الهدف الذى تسعى لتحقيقه، بل هو وسيلة تخدم الهدف المنشود لا غير، وبالتالي فلا يستعان به إلا بتحفظ وبعد دراسة دقيقة.

(ب) آليات تنفيذ الإستراتيجية - وتمثلت أهم هذه الآليات فى :

- ١- تقديم تسهيلات ضريبية للشركات.
- ٢- تقديم خدمات البنية الأساسية بدون تكلفة للمستثمرين ومنظمات الأعمال.
- ٣- توجيه أسعار صرف العملات الأجنبية بما يخدم التصدير والإبقاء على مستوى منخفض من الأجور.
- ٤- لا يتدخل مهندسو التنمية الإقتصادية الآسيويون فى توجيه رأس المال أو الإستثمارات قصيرة الأجل فحسب بل يضعون أيضا شروطاً دقيقة للإستثمارات الأجنبية المباشرة التى تقوم بها الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات. فى ماليزيا على سبيل المثال ترعى على نحو منتظم مشاركة شركاتها الحكومية والخاصة فى فروع الشركات متعددة الجنسيات وذلك

(١) عدنان على، فخ العولمة، الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، - الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، ١٩٩٨، ص ٢٥٩ - ٢٦٤، هذا الكتاب ترجمة لكتاب بيترمارتن وشومان الذى صدر بالألمانية تحت عنوان: Die Globalisierungs fälle: Der Angriff auf Demokratie Und Wohlstand, 1996).

رغبة منها في ضمان خلق فرص للعمل ومشاركة الخبرات الوطنية
لتحصيل المعارف الضرورية للسوق العالمي.

٥- خلق نظام تعليمي جيد وقادر على رفع المؤهلات العامة لدى مواطنيها.

٦- في حالة عدم كفاية الحالات السابقة لسد الحاجة تعقد هذه الدول
اتفاقيات إضافية بشأن الحصول على التراخيص وحقوق براءات
الإختراع لتضمن نقل التكنولوجيا.

٧- احتجاز نسبة من الأرباح المتحققة من التصدير داخل الدول لتساعد في
تمويل المشاريع الوطنية.

٨- الإبقاء على سيادة الدولة على اقتصادها الوطني (قطاع خاص وعام)
والأجنبي معا (حتى وان خالف هذا الإستراتيجية الغربية التي تعتمد
على إقصاء الحكومة أو تقليص دورها في النشاط الإقتصادي).
بالإضافة إلى البدء بتوريد بضاعة للمؤسسات والشركات متعددة
الجنسية مع حماية الإقتصاد الوطني وتعزيز عوامل ازدهاره والعمل
على تأمين تمويل الإستثمارات من عوائد ما تصدره فروع الشركات
الأجنبية من بضائع/ سلع.

٩- المحافظة على القدرة التنافسية الكامنة في انخفاض مستوى الأجور
وتقضى الحكومات (كما هو الحال في أندونيسيا) بمنع أى تمرد عمالي
وذلك لتحقيق مزيداً من الجذب للإستثمارات الأجنبية، خاصة أن
انخفاض الأجور تعتبر من بين أهم عوام جذب المستثمرين الأجانب.

ثالثاً: تجربة اليابان: الإستراتيجية اليابانية لغزو الأسواق الدولية قامت على
ست دعائم رئيسية تعكس المهارة التسويقية المتميزة لهذه الدولة (Rajan, 1985)
هي كالآتي بإختصار^(١):

١- تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات.

(١) P. Rajan, "Vaulting Trade Barriers: The Japanese Approach", Long range Planning, vol. 18, No. 1, Feb. 1985, pp. 73 - 78.

- ٢- استهداف القطاع الذى تقل فيه درجة المنافسة.
 - ٣- تصميم سلعة/ منتج لكل قطاع على حدة.
 - ٤- الدخول إلى السوق بسعر منخفض (اختراق السوق)، وبجودة عالية وخامات متميزة.
 - ٥- بناء شبكة توزيع قوية بكل قطاع سوقى.
 - ٦- تدعيم المنتج/ السلعة بجهود ترويجية وإعلانية مكثفة.
- الاستراتيجية الخامسة - المحافظة على الميزة والقدرة التنافسية الكونية وتنميتها: فى هذا المجال تجدر الإشارة إلى عدد من الأمور الهامة يمكن تلخيصها فى الآتى (أبو قحف، ١٩٩٧) (١):

الأمر الأول: إن الميزة التنافسية المستدامة سوف تعتمد على عدة دعائم أخرى إضافية منها: (١) التركيز على تكنولوجيا العمليات (بدرجة أكبر من تكنولوجيا الإنتاج) أو ما يسمى بالهندسة العكسية. وهذا يعنى أن الكفاءة وليس الإبداع هو العنصر الحاسم فى تحقيق هذه الميزة، (٢) التعاون المباشر مع الخصم سيكون شرطاً للبقاء سواء تم هذا من خلال بناء تكتلات كونية أو شراكة أو غير ذلك.

الأمر الثانى: إن أبرز مقومات المنافسة والنجاح فى القرن القادم سوف تتمثل فى: (١) ابتكار طرق تفكير جديدة أساسية، (٢) اكتساب مهارات أساسية جديدة، فالتعليم التقنى سيكون السلاح الأكثر فعالية فى الحرب الجديدة.

الأمر الثالث: إن القرن القادم سيكون لمن: ينتج أفضل، لديه تنظيم أفضل، يقود فى مجال التطوير والبنى التحتية على مستوى الدولة، لديه قوة عمل أفضل تعليماً ومهارة، ويقبل معدل عائد أدنى على الإستثمار، ويستطيع الوصول إلى السوق بطريقة أسرع وأرخص، ويستطيع إدارة الماضى والمستقبل معاً.

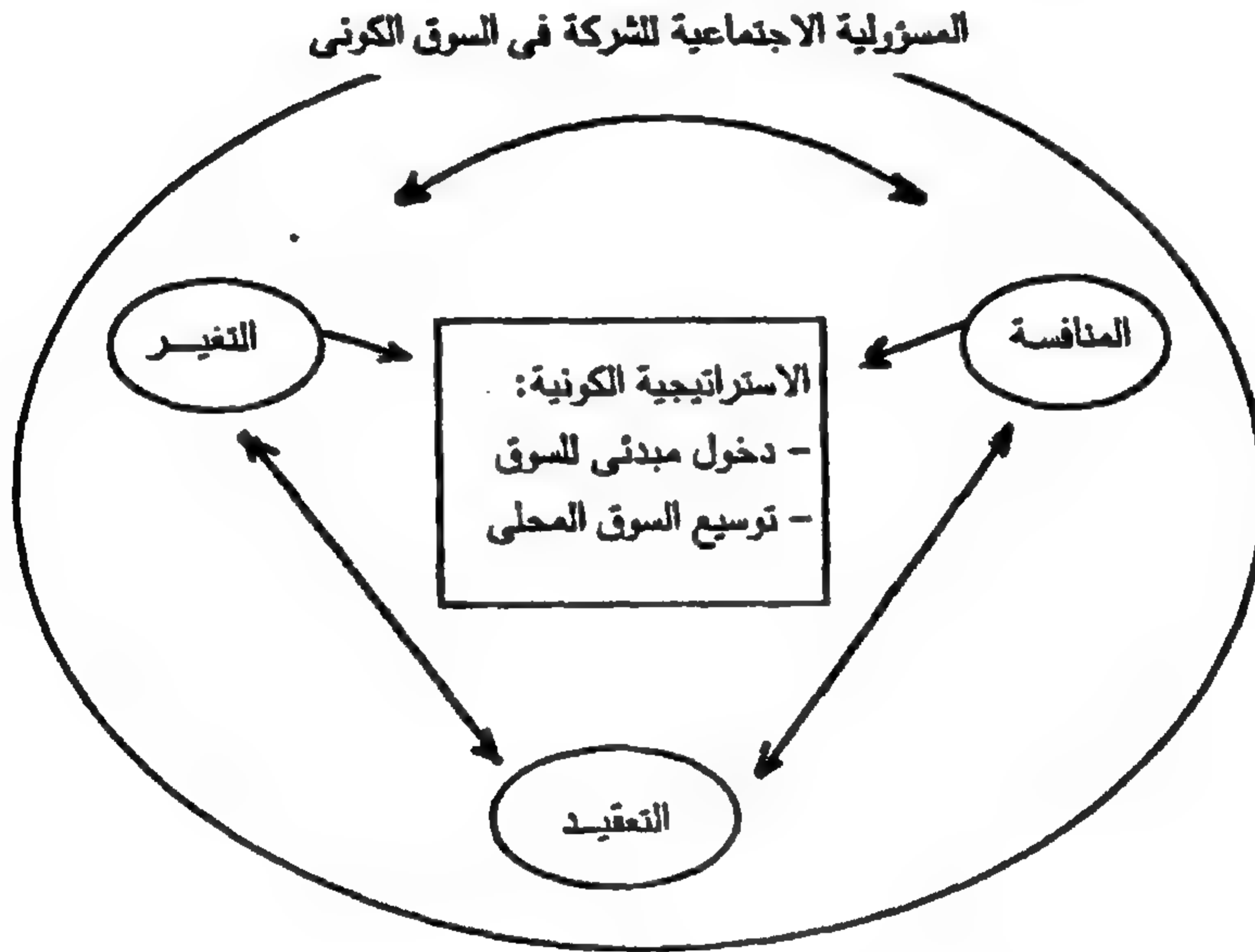
(١) عبدالسلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٧، ص ٤٧ - ٤٩.

الأمر الرابع: إن من يصل إلى السوق أسرع من الآخر ومن ينتج أرخص وأجود هو الذى سوف يشترك فى مباراة القرن القادم التنافسية. فمن ينتج أرخص وأجود يستطيع سلب المخترع اختراعاته بسهولة.

الأمر الخامس: رصد وتقييم التحديات التى تواجه التسويق الكونى مثل المنافسة، والمسؤولية الإجتماعية، والتغير، والتعقيد الناتج عن التكنولوجيا وتطوراتها المتلاحقة (Craig & Douglas, 1996)^(١). ويوضح الشكل رقم (٥) العلاقات المتبادلة بين هذه التحديات وبين الإستراتيجية الكونية.

شكل رقم (٥)

التحديات التى تواجه التسويق الكونى



- التغير: ناتج عن عدم التأكد سواء سلبى أو إيجابى.
- المسؤولية الاجتماعية: منع التلوث، تعليم المستهلك، عنصر الأمان فى السلع..
- التعقيد: ناتج عن التطور التكنولوجى، التكامل وبناء علاقات، أحلاف وتكتلات ..

المصدر: C. S. Craig and S. P. Douglas, op. cit.

C. S. Craig and S. P. Douglas, "Responding to the Challenges (١) of Global Markets" Columbia Journal of World Business, vol. xxx1, No. 4, 1996, pp. 6 - 18.

شكل رقم (٦)

آليات المحافظة على الميزة التنافسية الكونية وتنميتها والسيطرة على الأسواق



أما بخصوص المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها، فيمكن تلخيص أهم الآليات الممكن استخدامها في هذا الخصوص على النحو الموضح بالشكل رقم (٦) الآتي بعد.

الإستراتيجية السادسة - إنشاء أو تكوين مركز تقييم - Assessment Center قدرات أو الرفع الإستراتيجي التنافسي على المستوى الكوني بكل شركة أو صناعة؛ يمثل هذا المركز ضرورة لكل شركة أو مؤسسة أو صناعة معينة حيث يمكن من خلاله التعرف على جوانب الضعف والقوة التي تواجه الشركة وكذلك أي تهديدات أو فرص مستقبلية أو حالية. كما يساعد في تقديم التوصيات اللازمة لعلاج أو مواجهة أي مشكلة تواجه الشركات المعنية على مستوى السوق الكوني أو رفع درجة التدويل مثلاً. وفي هذا الخصوص يجب تصميم عدد من المؤشرات الممكن استخدامها لقياس الرفع الإستراتيجي التنافسي والميزة التنافسية للشركات والمؤسسات المعنية بالعمل في السوق الكوني وتجدر الإشارة أن التشغيل الجيد والتعامل مع متغيرات كل مؤشر يمكن من التعرف على كيفية تحسينه لصالح الشركة. فرفع أو تحسين درجة التدويل مثلاً تتطلب زيادة المكون الأجنبي حتى مع ثبات حجم مبيعات الشركة الكلي (داخلي وخارجي) أو زيادة الأثنين معاً، أو زيادة الأول بنسبة أكبر من زيادة الثاني .. وهكذا. وزيادة المكون الأجنبي هو دالة في كثير من العوامل منها الأسعار، ودرجة الجودة، والجهود التسويقية المبذولة بما فيها برنامج الترويج الكوني للسلع أو الخدمات، .. الخ.

السيناريو الثانى

تكوين تحالفات استراتيجية كونية بين الشركات العربية - العربية والعربية - الأجنبية

من حيث المفهوم يمكن القول أن التحالف الإستراتيجى - على المستوى الكونى، الدولى، المحلى، هو عبارة عن: اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة بين طرفين أى شركتين أو أكثر تستهدف الربط أو التكامل الأفقى أو الرأسى بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك فى مجال التكنولوجيا، والسلع، والمهارات، والموارد الأخرى... وغيرها. وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن تكوين الأحلاف الكونية بين الشركات العالمية أو المحلية أصبح ظاهرة فى العقد الأخير من القرن الماضى وبالرغم من عدم وجود نظرية توضح كيفية تكوين التحالف الكونى سواء على مستوى صناعة معينة أو بين عدة صناعات إلا إن الكثير من الكتاب والباحثين والممارسين يتفقون على عدد من المبررات والدوافع الكامنة وراء تكوينها (برجرز وآخرون، W. Burgers et al., 1993^(١)). ومن بين أهم هذه الدوافع أو المبررات (طبقاً للأدلة التطبيقية والدراسات السابقة) ما يلى :

- ١- رفع القدرة التنافسية والإستراتيجية لأطراف التحالف على المستوى الكونى.
- ٢- تخفيض التكاليف / الإقتصاد فى النفقات.
- ٣- تخفيض درجة المنافسة.
- ٤- مواجهة حالات عدم التأكد أو حالات صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة والطلب وكذلك حالات انخفاض مستوى الكفاءة والأداء.

(١) W. Burgers, et al., "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of Global Auto Industry", Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 419 - 432.

٥- انخفاض درجة تأثير بعض المنظمات خاصة المتوسطة وصغيرة الحجم على السوق.

٦- غزو أسواق جديدة والإستفادة من وفورات الإنتاج الكبير والتكامل الرأسى أو الأفقى.

٧- دعم القدرات التقنية فى مجالات البحوث والإبتكار والتطور والعمليات السيطرة على اداء مهام معينة والتعاون لتحقيق أهداف ذات طبيعة خاصة. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من عدم وجود حدود معينة أو ارتباط بين عدد المنافسين الداخليين فى تكتل معين ومستوى أدائهم أو حجم المنظمات ذاتها أو حتى عدد اتفاقيات تكوين التكتلات إلا إن تكوين التكتل أو التحالف يتطلب ضرورة فهم قدرات أطرافه واستراتيجية كل طرف ورؤيته الخاصة بالإستراتيجية وثقافته والنتائج المتوقع تحقيقها (سبيكمان وآخرون (Spekman, et al., 1996)^(١) وفى هذا الخصوص يمكن القول باختصار بأن تكوين التحالف سواء بين ا لشركات والمؤسسات العربية - العربية أو الأجنبية - العربية يمثل ضرورة ويجب أن يقوم على نوعين من التوجهات الأساسية.

الأول إيجابى، ويستهدف رفع القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية فى السوق الكونى. أم الثانى فهو دفاعى ويسعى لمنع تدهور هذه القدرات فى المستقبل. (رانجن ويوشينو Rangan & Yoshino, 1996)^(٢).

وينطوى هذين التوجيهين على ما يلى :

• إضافة قيمة للأنشطة التى تمارسها هذه الشركات.

(١) I. Spekman, et al., "Creating Strategic Alliances which endure", Long Range Planning, Vol. 29, No. 3, 1996, pp. 346, pp. 346 - 357.

(٢) U. Rangan 7 M. yoshino, "Foreign Alliances: A Guide to Top Management", Columbia Journal of World Business, Fall, 1996, pp. 6 - 13.

- التعلم من الشريك. التطوير والابتكار في مجال الإنتاج والعمليات.
- المحافظة على المركز التنافسي وتحقيق القيادة التكنولوجية.
- المحافظة على المرونة باستمرار وكذلك الموارد الخاصة والمزايا التنافسية لأطراف التحالف.

أما بخصوص الخيارات البديلة لتكوين التحالف الكوني بين الشركات العربية - العربية أو بينها وبين نظائرها الأجنبية فيمكن توضيحها في الآتي:

الخيار الأول: تكوين تحالفات بين الشركات التي تنتمي إلى صناعة معينة أو التي تمارس نشاطات متكاملة رأسياً مثل التي تنشأ بين المنتجين والموردين (مثال: التحالف بين شركة جنرال موتورز وشركة هيتاشي في صناعة أحد المكونات الإلكترونية التي تدخل في صناعة السيارات).

الخيار الثاني: تكوين تحالفات بين الشركات غير المتنافسة والتي تعمل في مجالات أنشطة مختلفة عن بعضها البعض لكنها قد تكون مترابطة (Non Competitive Alliances) بهدف تحقيق شراكة في ميدان التطوير والتنمية أو التعلم من بعضها البعض.

الخيار الثالث: تكوين تحالفات بين الشركات المتنافسة مثل تحالف شركة جنرال موتورز وشركة تويوتا لإنتاج سيارة صغيرة الحجم في الولايات المتحدة. مثل هذا التحالف يؤدي إلى إضافة قيمة للأنشطة وتحقيق مزيد من التعلم المتبادل بين الطرفين إلى أقصى درجة، كما يحقق درجة عالية من المرونة الإستراتيجية وحماية الميزة التنافسية لهما.

الخيار الرابع: تكوين تحالفات بين الشركات التي تعمل في صناعات / نشاطات مختلفة وغير مترابطة نسبياً ولا يمتلك أحد الأطراف الإمكانيات الكاملة من الناحية التكنولوجية أو المهارات اللازمة لتحقيق النجاح بمفرده.

الخيار الخامس: تكوين تحالفات على أساس التكامل الأفقي أو الجغرافي

لعملية أو مجموعة عمليات إنتاجية أو تجارية أو خدمية معينة.

الخيار السادس: تكوين تحالفات لإنتاج سلعة نمطية واحدة يتم تسويقها كونياً أو تكوين محفظة أو سلعة منتجات نمطية تشترك في نفس النوع من الإستثمارات والتكنولوجيا وقنوات التوزيع والأسواق.

الخيار السابع: تكوين تحالفات مع الموردين - على نحو ما تفعل الشركات اليابانية (Jordan, 1995)^(١)، أو تكوين تحالفات مع شركات التوزيع، مع الاستفادة من منافع تملك تكنولوجيا الغير، ونتائج البحوث وتحمل المخاطر، مع التركيز على بؤر الاهتمامات لكسب شركاء جدد.

الإستراتيجيات والآليات البديلة لتكوين التكتل / التحالف بين الشركات العربية - العربية أو العربية - الأجنبية: في هذا الخصوص يمكن تلخيص بعض الاستراتيجيات المقترحة والتي تم استخلاصها من النتائج والأدلة التطبيقية على النحو الموضح بالجدول رقم (٢) بالإضافة إلى ما يلي:

(أ) المنافع المتوقعة من كل استراتيجية أو استخدام آلية معينة، (ب) التكلفة، (ج) العوامل الحرجة المؤثرة في نجاح التحالف، (د) العوامل المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية التي يمكن تبنيها، (هـ) أسس التصميم التنظيمي الملائمة لكل استراتيجية.

ترسيم الوسائل - الغايات: في هذا الخصوص يوضح ملحق رقم (٣) كيفية ترسيم الوسائل - الغايات، والطريق إلى تكوين الأحلاف الكونية بالإضافة إلى الهدف والأهمية النسبية لإقتصاديات النطاق والبدائل الممكن استخدامها لتحقيق ذلك.

كيف يحقق التعاون بين أطراف التحالف ميزة تنافسية؟ في ضوء تجربة

(١) يمكن الرجوع في هذا الخصوص إلى J. D. Lewis, Partnership for profit, NY, Free Press, 1995.

شركة فورد للسيارات وغيرها من الشركات العالمية فإن التعاون بهدف تحقيق ميزة تنافسية إنما ينبع من :

١- إضافة قيمة إلى المنتج بعدة أساليب منها: خلق طرق وعناصر أداء متميزة ومتطورة، والسرعة والتوقيت المتميز في تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر وتوفير مزيد من القيمة في الاستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين (Lewis, 1995).

٢- تكامل خطوط الإنتاج مع ملاحظة أن خطط الإنتاج الأوسع والأعمق يخفض من حاجة العملاء إلى الشراء من الآخرين.

٣- الترويج المشترك الفعال.

٤- السيطرة على قنوات التوزيع.

٥- فتح قنوات توزيع جديدة.

٦- خلق عمليات إنتاجية جديدة ومطورة، واستغلال الموارد العاطلة مع المشاركة في مخاطر التطوير وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرين وتحسين مستوى الكفاءة.

٧- التغلب على حواجز دخول الأسواق مما يساعد على رفع مستوى النمو الإستراتيجي.

٨- المشاركة في اكتشاف فرص جديدة، والتعلم من الآخرين وبناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو تحقيق دخل أكبر، أو تقليل فرص التعرض لأخطار الإستثمار.

٩- المحافظة على التكنولوجيا ذات الأهمية البالغة.

١٠- استخدام التحالف لإحباط الخصوم وعرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة. وهذا قد يترتب عليه إما إرغام الخصم على تبني أسلوبك/

جدول رقم (٢)

الاستراتيجيات البديلة لتكوين التحالف الاستراتيجية الكورية بين المؤسسات والشركات العربية - المغربية - الأجنبية

الاستراتيجية	أساس التصميم التخطيطي	المنافع	التكلفة	عوامل النجاح الحرجة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
(١) عقود الترخيص الصناعية	التكولوجي	التبسيط المبكر للتصميمات - القدرة على الرحلة على الابتكارات - مدخل لأنواع جديدة من التكنولوجيا - القدرة على التحكم في مسار الصناعة وتطورها	- خلق منافسين جدد - أحد المعارج الفعالة من الصناعة (قد تؤدي إلى الخروج من الصناعة) - احتمال خلق علاقة اعتمادية على المخصص له	- اختيار المخصص له الذي قد لا يصبح منافسا وتدعيم وحماية الابتكار أو الاختراع عقد الترخيص	- المعرفة الفنية - تدريب المدبرين
(٢) عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص الخدمات	جغرافي	- الدخول إلى السوق بسرعة - انخفاض التكلفة الرأسمالية	- الرقابة على الجودة وحماية الملاحة التجارية - مستويات أداء محددة بدقة	- التوافق أو الملائمة في قيم وفلسفة الشركاء وشدة الالتزام الدقيق بها	- التوجه بالتواحي الاجتماعية للمخصص له وكذلك التوجه بالقيم الأساسية له
(٣) الاستثمار المشترك التي على التخصيص بين الشركاء	وطني	- تعلم مهارات الشرك - تحقيق وفورات المصنوع الكبير (أو المصنوع الاقتصادي) - التكامل شبه الرأسمالي - التعلم السريع جدا	- الاعتمادية الشديدة على مهارة الشريك - عرقلة أو إعاقة الاستثمار الداخلي	- معايير محددة وصارمة للأداء - الدخول في مشروع الاستثمار المشترك كطالب وليس أستاذ أي التعلم من الشرك (تعلم مهارات الشرك) - إدراك أن التعاون يعتبر شكلا آخر من اشكال المنافسة لتعلم مهارات جديدة	- التدريب والتسمية الإدارية - مهارات التفاوض - التدبير الإداري: M. Rotation
(٤) الاستثمار المشترك التي على المشاركة في إضافة قيمة	السلامة/المنتج أو خط الأعمال of Business سلسلة القيم	- تدعيم الاستفادة من جوانب القوة لدى الشركاء - التعلم السريع من خلال - التحسين السريع وتطوير المهارات الكتلورية	- ارتفاع تكلفة التحول - عدم القدرة على منع الشرك من الحصول على المعلومات	- الامركزية والاستقلال عن الشركة الأم - نخاس أنماط السلوك الإداري أو نظم الإدارة - طول فترة العلاقة الحسنة	- بناء فرق العمل - التثقيف - مرونة مهارات الاتصال

خطواتك، أو رفع حواجز دخول السوق أو رفع قدراتك التفاوضية أمام الخصوم.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن بناء تحالفات كونية استراتيجية يتطلب الإنتقاء الجيد للشركات والبناء الجيد للتحالف. وهذا ما يستلزم التفكير والبحث المتأنى في عدد من النقاط منها ما يلي على سبيل المثال :

[١] تحديد معايير اختيار الشريك، [٢] البحث عن مجال تعاون استراتيجي فاعل، [٣] معرفة الأداء السابق لطرف التحالف في التحالفات السابقة، [٤] كيفية التوفيق بين ظروف أطراف التحالف، [٥] فهم أساس واستراتيجيات التفاوض من أجل بناء التحالف، [٦] تحديد المصالح أو التكلفة والعائد من التحالف، [٧] الهيكلية الإدارية والتدعيم التنظيمي الملائم لإنجاح وتفعيل التحالف.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الدخول في أي تحالف يتطلب على نحو ما هو موضح بالمصوفة الآتية بعد، دراسة وتحليل نوع ودرجة المنافسة بين الأطراف، وكذلك درجة الترابط في النشاطات أو الصناعة التي ينتمون إليها في إطار الأهداف والمعطيات المكونة للتحالف قبل إبرام الإتفاقية. فكلما زادت درجة الارتباط بين النشاطات أو ارتفعت درجة المنافسة قد يكون من المفيد/ المريح الدخول في تحالف، والعكس بالعكس صحيح.

شكل رقم (٧)

درجة المنافسة والارتباط

درجة المنافسة	عالية	(١)	(٢)
	منخفضة	(٣)	(٤)
		ترابط منخفض	ترابط عالي

درجة الترابط في النشاطات / الصناعة

السيناريو الثالث

استخدام النماذج/ الأطر المرجعية Benchmarking

طبقاً لنتائج البحوث والممارسات العملية والتجارب المختلفة لمنشآت الأعمال العالمية الناجحة، تعتبر النماذج أو الأطر المرجعية (البنشماركية) مفتاحاً للتميز والكفاءة والجودة وارتفاع الإنتاجية وتحسين الأداء (Karlof, 1995). فالمنظمة أو المدير يجب أن يتعلم كيف يعمل الآخرون وكيف يحققون نتائج ممتازة، ثم يقوم بتطبيق ما تعلمه في مجال ونطاق الأعمال التي يقوم بها^(١).

ولاستخدام النماذج/ الأطر المرجعية فإن الأمر يتطلب اتباع الخطوات أو المراحل الآتية:

- ١- تحديد ماذا نريد تعلمه أو تقليده أو نقله إلى الشركة.
 - ٢- تحديد الشركة أو مجموعة الشركات التي سيتم التعلم منها (تحديد الشريك البنشماركي).
 - ٣- تجميع المعلومات وتحليلها والخروج بالنتائج أو ما سيتم تعلمه أو نقله إلى الشركة.
 - ٤- القيام بالتطبيق والتقييم.
- وجدير بالذكر أن التشغيل الفعال لهذا المنهج يحتاج تكوين رؤية مستقبلية تركز على أن الابتكار هو مفتاح النجاح في الأسواق الدولية، فضلاً عن ضرورة ادراك ما يلي:
- ١- اختيار الشركة التي تعتبر نموذجاً جيداً للتعلم منه (أو ما يسمى بالشريك البنشماركي).

- ٢- إدراك أن هذه الشركة تقوم بإنجاز الأعمال بطريقة أفضل من الشركة

(١) - B. Karlof, Benchmarking workbook with examples and ready made forms, N. Y.: John Wiley & sons, 1995, p. 1.

المعنية بتبنى هذا المنهج. فالنماذج المرجعية تسمح للمديرين برؤية أفضل الطرق للإنجاز وتحسين الأداء.

٣- أن تبني أى فكرة أو نقل أى نوع من المعرفة أو الأساليب أو التجارب يحتاج إلى الحكمة بحيث يجب مراعاة ملاءمتها للشركة المعنية وتحقيق لها منفعة حقيقية.

٤- أن النماذج المرجعية تحتاج إلى عملية مقارنة بين الشركة المعنية والشركات التى سيتم اختيارها كنماذج أو شركاء بنشماركيين.

٥- تدعيم وتشجيع القوى العاملة الراغبة فى التعلم لتطوير وتحسين الأداء.

٦- أن البنشماركية/ الأطر والنماذج المرجعية تعتبر عاملاً وسيطاً فى توليد الأفكار الجديدة والابتكارات.

٧- إن النماذج والأطر المرجعية يمكن أن تشمل جميع مجالات ووظائف المنظمات والمديرين. وقد يكون من المفيد تقديم الدليل العملى الآتى بعد للبرهنة على فعالية هذا الأسلوب وهو خاص بحالة شركة زيروكس العالمية.

ملاحظات ومعلومات إجرائية إرشادية، يمكن تلخيص هذه الملاحظات والمعلومات الإرشادية على النحو التالى :

ملاحظة (ب)

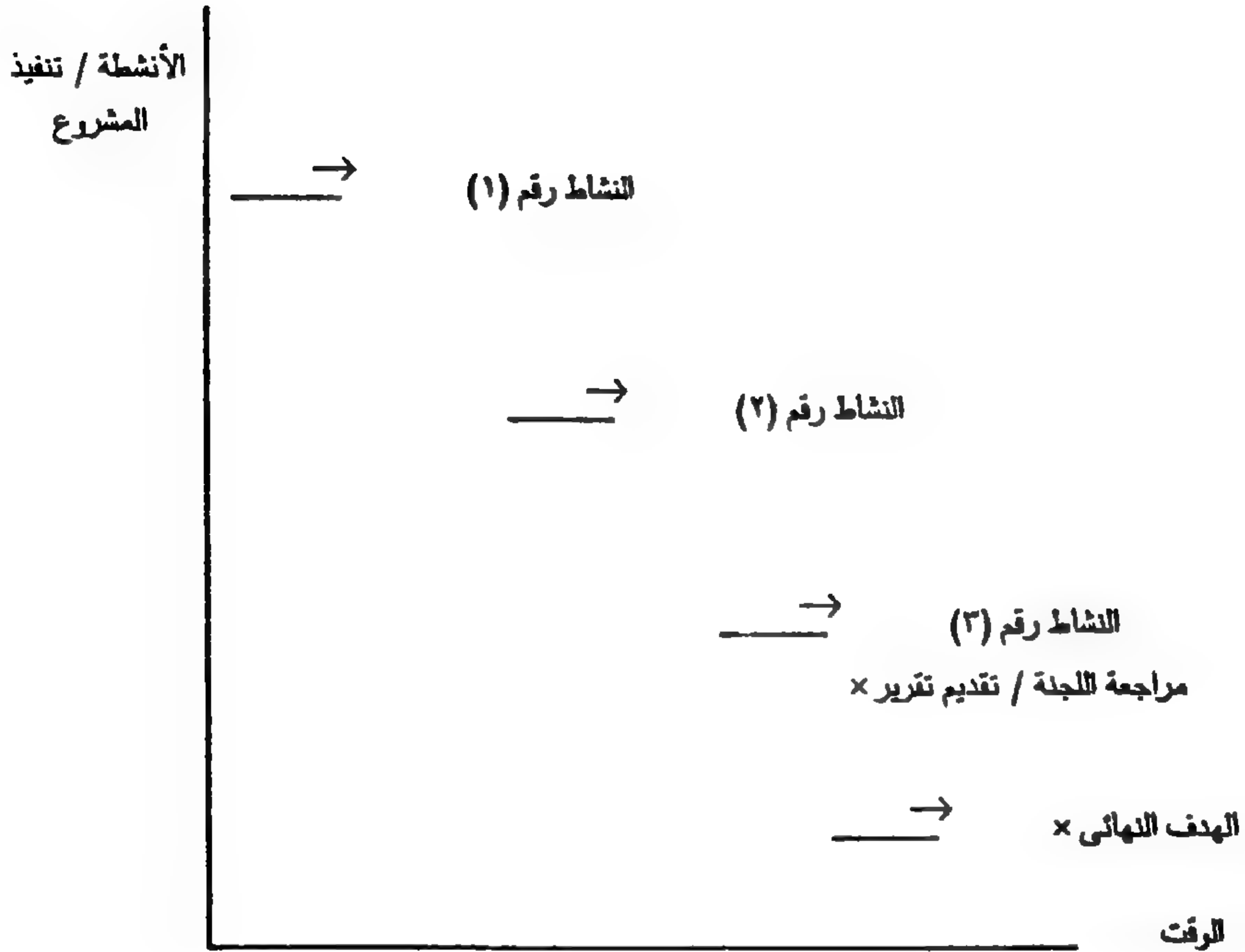
- هل يمكن أن تتفق أكثر من منظمة واحدة على القيام بعملية وضع برنامج مشترك لإستخدام النماذج المرجعية (البنشماركية) ؟
- نعم: يمكن أن تشارك منظمة أو أكثر فى القيام بهذه العملية.
- وهذه المشاركة يمكن أن تخفض الكثير من النفقات بل وتساعد فى تحسين نتائج الدراسة والتطبيق وفى هذه الحالة يمكن أن تطلق عليها البنشماركية الجماعية، أو النماذج المرجعية الجماعية.
- ضرورة التركيز على كيف يعمل أو ينتج الآخرون وليس على ماذا يعملون أو ينتجون.

ملاحظة (أ)

- البنشماركية مسؤلية كل فرد أو فرع وكل إدارة أو قسم أو جزء من المنظمة وعلى كل فرد أن يتعلم مفهوماً وكيف يمارسها. كما أنها لا تقتصر على الصعيد المحلى بل تمتد إلى السوق الدولى أيضاً.
- لا تقتصر فكرة التعلم من خلال استخدام فكرة الأطر المرجعية أو التقليد (البنشماركية) على مستوى الصناعة التى تنتمى لها المنظمة. بل تمتد إلى التعلم من أى منظمة أخرى، ونقل أى فكرة تلائم وتخدم تطوير العمليات أو الأداء عموماً.
- كما يمكن التعلم من أكثر من منظمة مرجعية فى آن واحد.

ملاحظة (ح) : يجب بناء خريطة لتدفق نشاطات المشروع تستخدم كأساس للتخطيط والرقابة على تنفيذ المشروع. ويمكن بناء أو استخدام والاستعانة بشبكة بيرت (PERT) Programme Evaluation and Review Technique في هذا الخصوص جنباً إلى جنب مع خريطة جانت Gant Chart .

خريطة جانت Gant Chart



وأخيراً يمكن عرض أهم القوائم الخاصة بالتخطيط للمشروع وكذلك إعداد المسح الميداني المطلوب كالاتى بعد، مع الأخذ في الاعتبار شرط المرونة في التخطيط للمشروع أو البرنامج خاصة أن بحلول القرن الحادي والعشرين، وكما يتوقع كتاب المستقبلات والخبراء، قد نجد أن التصادم بين حضارة ما وراء السوق أو ما يسمى بالموجة الثالثة الجديدة (أو كما يسميها

إعداد قائمة تخطيط المشروع	
المرحلة الأولى	<p>هل تم تصوير وتحديد الموقف الحالي للشركة؟</p> <p>هل تم تحديد عمليات وأنشطة الشركة؟</p> <p>هل تم تحديد العملاء والموردين المرتبطين بهذه النشاطات والعمليات؟</p> <p>هل تم تقرير المستوى الخاص بتفاصيل مشروع النموذج أو الأطر المرجعية؟</p>
المرحلة الثانية	<p>هل تم اختيار الشركة النموذج الذي سوف نتعلم منه؟</p> <p>هل تم البحث عن نماذج أخرى من الشركات؟</p> <p>هل تم تحديد العمليات والنشاطات الأساسية لهذه الشركات؟</p> <p>هل تم الاتفاق مع هذه الشركات لضمان تعاونهم؟</p>
المرحلة الثالثة	<p>هل تم تحديد نوع المعلومات المطلوبة بدقة؟</p> <p>هل المعلومات الداخلية (من شركتنا) أصبحت متاحة أو في متناول اليد؟</p> <p>هل تم تجميع المعلومات المطلوبة تفصيلياً؟</p> <p>هل تم التأكد من جودة هذه المعلومات؟</p> <p>هل تم مقارنة المعلومات المجمعة مع ما هو مطلوب بالفعل من معلومات؟</p> <p>هل تم تصوير أى عوامل أخرى غير قابلة للمقارنة؟</p>
المرحلة الرابعة	<p>هل تم ترتيب وتصنيف المعلومات بدقة؟</p> <p>هل تم تحديد الفجوات بين الشركة النموذج وشركتنا؟ أو هل يمكن تحديد هذه الفجوات بدقة؟</p> <p>هل يمكن رصد العوامل الكامنة وراء هذه الفجوات؟</p> <p>أو هل يمكن معرفة أسباب الفجوة؟</p>
المرحلة الخامسة	<p>هل تم قبول نتائج الدراسة أو التوصيات من قبل المنظمة؟</p> <p>هل يمكن إدخال أو تطبيق النتائج أو التوصيات أو التحسينات المقترحة ضمن خطة أعمالنا العادية أو الحالية؟ وهل ستتكامل معها أم سوف يحدث تعارض؟</p> <p>هل تم تحديد أنواع ومجالات التغيير المطلوب إحداثه بدقة؟</p> <p>هل توجد موارد كافية تم تخصيصها لتنفيذ التغييرات أو التحسينات المطلوبة؟</p> <p>هل تحسنت المهارات داخل الشركة؟</p>

قائمة عملية المسح الميداني

<p>(١) ما هي عملياتنا أو أنشطتنا الرئيسية؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(٢) ما هي أهدافها؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(٣) من يمتلك هذه العمليات أو يقوم بها؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(٤) تكوين مجموعات للعمليات الرئيسية والمساعدة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• حاجات العملاء</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>أولاً، التحديد</p>
---	-----------------------

<p>• الموارد البشرية</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• الموارد المالية</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• المواد الخام والمستلزمات السلعية الأخرى</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• الآلات</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• وغيرها</p>	
<p>• جوانب القوة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• جوانب الضعف</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• الفرص</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• التهديدات</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ثانياً: التحليل</p>

البعض بالعولمة أو عصر المعلومات) والموجة الثانية المعروفة باسم الحضارة الصناعية أو حضارة السوق سوف يترتب عليه سقوط الكثير من المبادئ التي حكمت نواتج معادلة الصراع على القمة أو السوق العالمي بين منظمات الأعمال من ناحية وبين الدول والعلاقات الإقتصادية الدولية من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال، نجد أن مبدأ التخصص الدقيق، ومبدأ التزامن وضبط توقيت حدوث الأشياء، ومبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى في كل شيء ومبدأ المركزية ... من بين المبادئ المتوقع سقوطها في القرن القادم. هذا بالإضافة إلى كثير من المفردات سواء في عالم الإقتصاد أو السياسة. وبالتالي فإن الاستفادة من التجارب أو النماذج المرجعية يجب أن تعكس التوجهات والتغيرات المستقبلية أيضاً.

استخدام مدخل الأطر المرجعية (البنشماركية)

"حالة شركة زيروكس العالمية" Xerox

أولاً: عرض الحالة،

لسنوات طويلة وشركة زيروكس Xerox corp. تتمتع بنمو وازدهار في المبيعات والأرباح من خلال انتاجها وبيعها لآلات التصوير الضوئي وتمتعها بالحصرى بحقوق الابتكار على مستوى العالم في هذا المجال. ولا شك أن قيام زيروكس بانتاج مثل هذه الآلات أدى الى تغييرات كبيرة في طرق انجاز الكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الأفراد في جميع المنظمات. وفي أواخر السبعينات بدأت زيروكس تمنح امتيازات أو عقود ترخيص لكثير من الشركات لإنتاج والدخول في عالم صناعة وتكنولوجيا التصوير، كما بدأت في نفس الفترة تتقدم براءات الاختراع الخاصة بالشركة. فضلاً عن أن دخول شركات كثيرة في هذا المجال أدى إلى رفع درجة المنافسة بينها وبينهم. فاليابانيون على سبيل المثال بدأوا التركيز (في انتاج الآلات التصوير والطباعة) على قطاعات سوقية تتصف بالآتي:

- ١- صغر حجم السوق (أو القطاع) ومن ثم حجم المبيعات فيه .
- ٢- انخفاض تكلفة القطاع السوقى (أى تكلفة الوصول اليه وخدمته .. الخ) .
- ٣- حاجتها إلى ارتفاع مستوى الخدمة المطلوبة فى الآلات بالمقارنة بتلك التى تقدمها شركة زيروكس .

كما تميزت الشركات اليابانية بانخفاض أسعار آلات التصوير التى تبيعها، بالإضافة إلى ذلك قام اليابانيون بتطوير تصميم الآلات وتحسينه، بدرجة جعلتها أكثر تميزاً عن غيرها، وكذلك بتطوير عمليات التصنيع وتخفيض تكلفة الرقابة وأساليبها التى أدت بالتالى الى تخفيض تكلفة الصنع. فى نفس الوقت بدأت شركة زيروكس تعاني من تفاقم مشكلة البيروقراطية فى مجالات انجاز الأعمال بالإضافة إلى انها قامت بالإستحواز على عدد من الشركات ذات مستوى عال من التقدم التكنولوجى (بنهاية السبعينات) بهدف تقديم افكاراً ومنتجات جديدة، لكن البيروقراطية وبطئ الإنجاز حال دون الإستفادة من الأفكار الجيدة والعديدة التى قدمتها الشركات المشترية التى كان من الممكن أن تصنع أو تعيد المركز التنافسى لمنتجات الشركة كما كان عليه من قبل .

وفى الثمانينات فوجئت الشركة بأن اليابانيون يحققون أكثر من ٤٠٪ كمزايا تنافسية فى مجال التكاليف بالنسبة لآلات التصوير، وأن حصتها فى السوق بدأت فى التدهور. فى هذا الموقف وجد المدير التنفيذى CEO الجديد لزيروكس أن الشركة تواجه اثنين من التحديات: كيف يمكن استعادة وتعويض خسارتها لحصتها من السوق، واعادة بناء ودعم الروح المعنوية للعاملين .

ثانياً، ماذا تم ؟

- ١- قام المدير التنفيذى الجديد لزيروكس بتصميم حملة أو اعداد برنامج جديد تحت عنوان القيادة من خلال الجودة Leadership through

Quality بهدف تحسين الجودة، وتخفيض تكلفة الإنتاج. وقد شملت حملته هذه ثلاث عناصر :

(أ) استخدام فكرة أو منهج البنىشاركية أى الأطر المرجعية التنافسية Competitive benchmarking كأساس فعال، (ب) رفع درجة انغماس ومشاركة العاملين، (ج) برنامج تطوير وتحسين الجودة.

وقد تم استخدام الاطار المرجعى كأسلوب لتحليل التكلفة، حيث تم تجميع معلومات عن التكاليف لدى المنافسين أولاً. وتم وضع مستويات ومعايير صارمة للرقابة على عناصر التكلفة.

(والاطار المرجعى الذى استخدمته الشركة تمثل فى الشركات التى تقوم بإنتاج آلات التصوير بتكلفة منخفضة) وفى هذا الخصوص قامت الشركة بشراء احدى آلات التصوير التى تنتجها احدى الشركات المنافسة. ثم قام الخبراء داخل مختبرات زيروكس بفك وتحليل الآلة ودراسة كل جزء فيها بهدف معرفة أو تحديد تكلفة تصميم وإنتاج كل جزء على حدة. بهذا تستطيع زيروكس تقدير التكلفة الكلية لإنتاج الآلة. وبناء عليه قام الخبراء بتحديد أو تقدير للتكلفة المعيارية ومستوى الرقابة عليها بالنسبة لأى آلة سوف تنتجها الشركة.

ثم قامت زيروكس أيضاً باستخدام فكرة الإطار المرجعى فى أنواع أخرى من التكاليف مثل تكلفة المناولة، والتوزيع. وكان النموذج/ الاطار المرجعى هنا هو شركة كوداك Kodak. حيث قامت زيروكس بشراء عدد من آلات التصوير التى تنتجها كوداك لمعرفة وتحديد من أين يتم شحنها وكيفية تغليفها.

كما قامت شركة زيروكس باستخدام أطر مرجعية أخرى تمثلت فى شركات غير منافسة لها وذلك فى مجالات إدارة الامداد والتموين، ومجالات التوزيع ونظم التخزين (من بين هذه الشركات شركة ل.ل. بين L. L.

Bean ، التي تتخصص في توزيع السلع الرياضية (التي تتميز بدرجة كبيرة في نظام تخزينها لهذه السلع وكذلك تطبيقها لنظام دوائر الجودة) خاصة أن سلعها تتشابه من حيث حجم الأجزاء المكونة لآلات زيروكس وكذلك الموردين المتعاملين معها ومستوى الخدمات المطلوبة لذلك).

في هذا الشأن قام فريق الاطار المرجعي لزيروكس Xerox bench Team بزيادة للشركة المذكورة وفروعها في قرى بورت Free port، ومين Maine لدراسة تصميم المخازن والعمليات المختلفة بهدف العودة بأفكار مفيدة لتطوير عمليات التخزين في زيروكس.

استطاعت زيروكس أيضاً من خلال برنامج دعم وتعميق مشاركة انغماس العاملين في الرأي والمشورة رفع مستوى الجودة. وتم هذا من خلال ارسال عدد من العاملين لمشاهدة ودراسة فكرة أو نظام عمليات دوائر الجودة في اليابان Quality Circle. حيث قامت ببناء أى ادخال نظام دوائر الجودة في مختلف أقسام الشركة. وترتب على هذا تخفيض كبير بلغ ملايين الدولارات في تكاليف العمليات. كما ركزت الشركة على ضرورة رقابة جودة العمليات ذاتها من خلال قيام العاملين بالتفتيش والتأكد من مستوى الجودة أثناء العمليات.

اذن من خلال الأطر المرجعية التنافسية استطاعت زيروكس تحسين جودة منتجاتها وقامت ليس فقط بتطبيق معايير الجودة التي يطبقها المنافسون بل أيضاً التشديد على استخدام معايير أخرى أكثر دقة وصرامة، كما ركزت الشركة على تخفيض تكاليف الجودة ذاتها.

لقد حقق برنامج القيادة من خلال الجودة أهدافه. حيث قدرت الوفورات التكاليفية المحققة بملايين الدولارات في مجال انتاج آلات التصوير ونظم

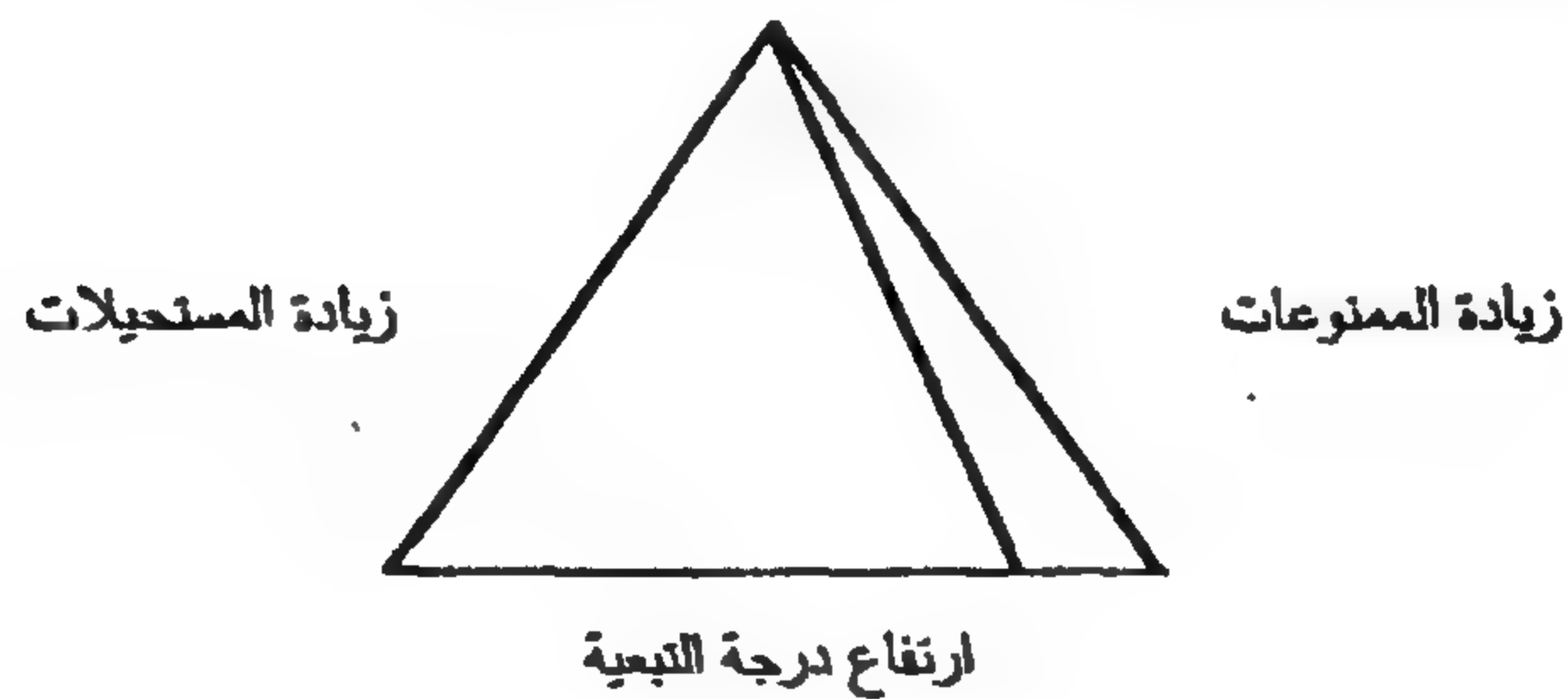
المعلومات وتحسنت حصتها من السوق وارتفعت معنويات العاملين فيها^(١).

السيناريو الرابع

بناء سياسات وبرامج للتطوير البحثي

ونقل المعرفة / التكنولوجيا

سبق الإشارة إلى أن دول جنوب شرق آسيا أو الآسيان باكت Asian pact، ومجموعة بيم BEM وغيرها من الدول الصناعية حديثاً اعتمدت المعرفة والتكنولوجيا كقاعدة وآلية رئيسية لتطوير القدرات التنافسية لشركاتها وذلك في إطار توجهاتها لغزو الأسواق الدولية. وعلى الصعيد العربي تجد أن أحد أسباب ضعف القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات العربية سواء على الصعيد المحلي أو الكوني هو التخلف التكنولوجي والجرى المحموم نحو الحصول على شهادة الأيزو فقط دون اعتماد الإدارة على المعرفة والاستثمار التكنولوجي الذي يعتبر أساساً حقيقياً لأي استثمار طويل الأجل (رووف ١٩٩٨)^(٢). وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن إغفال هذه الحقيقة سوف يترتب عليه - مع تعاظم ظاهرة العولمة - وقوع الشركات ومؤسسات الأعمال العربية في مثلث للرعب ملخصة الآتي:



(١) - f. Gaither, etal. "How to measure yourself against the best". (١)

Harvard business review, Jan. Feb. 1987, pp. 8 - 10. and - J - Ivancevich, etal., Mgt: Principles & Function, 4 th edition, Homewood: R. D. Irwin, inc., 1991, p. 447 and pp. 469 - 470.

(٢) محمد رؤوف، العلاقة بين المعرفة والإدارة في ظل العولمة، الهيئة العامة للرقابة والبحوث الدوائية، القاهرة، ١٩٩٨.

١- زيادة الممنوعات: ففي ظل اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سيصبح من الممنوع التوصل إلى منتجات تكون الدول المتقدمة قد توصلت إليها حتى ولو كان الوصول إلى هذه المنتجات أمراً حتمياً من الناحية الفنية.

٢- زيادة المستحيلات: زيادة الممنوعات سوف يؤدي إلى زيادة غنى وثراء الدول المتقدمة، وتطور وسائل البحث فيها يؤدي للوصول إلى مدى يجعل من المستحيل شراؤها أو استخدامها بواسطة الدول العربية. ومع الوقت فإن زيادة قائمة مخترعات الدول المتقدمة تزداد قائمة المستحيلات أمام الدول العربية أو النامية.

٣- زيادة التبعية: حيث تتحول القوة البحثية إلى قوة تابعة وذلك من خلال تبعية التمويل والسعي لمحاكاة مجالات اهتمام القوة البحثية في الدول المتقدمة أو تحول الصناعة إلى سد احتياجات السوق طبقاً للنموذج العالمي بدلاً من النموذج الوطني، فضلاً عن الميل إلى تبعية السوق المحلي لمنتجات الدول المتقدمة.

المحاور الرئيسية لبناء سياسات التطوير البحثي ونقل التكنولوجيا : في هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن مسؤولية بناء سياسات للتطوير البحثي ونقل التكنولوجيا لا تقتصر على مؤسسات الأعمال العامة والخاصة بل تمتد أيضاً إلى الحكومات العربية. ولبناء السياسات المشار إليها فإن نقطة البداية هي الإجابة على سؤالين رئيسيين هما :

أين نقف الآن؟ وإلى أين نريد الوصول؟

وانطلاقاً من الإجابة على هذين السؤالين يمكن تحديد أهم ملامح أو محاور بناء السياسات أو البرنامج المستهدف في الآتي:

[١] حصر القضايا الرئيسية لنقل المعرفة والتكنولوجيا خاصة من خلال الإستثمارات الأجنبية (المباشرة وغير المباشرة).

بالرجوع إلى تجربة بعض دول أمريكا اللاتينية باعتبارها من أبرز

الأمثلة على مستوى دول العالم الثالث في هذا الخصوص يمكن القول: إن نقل التكنولوجيا سواء تمت من خلال الإستثمار الأجنبي المباشر أو من خلال عقود التراخيص Licensing contracts أو عقود الإدارة أو التصنيع أو التصدير أو غيرها من أشكال الإستثمار الأجنبي غير المباشر تثير عدة قضايا رئيسية يمكن تناولها باختصار كالآتي (Behrman)^(١):

القضية الأولى: الشروط التي تفرضها الشركة الأجنبية (المرخص Licensor) لنقل التكنولوجيا إلى الشركة أو الدولة المضيفة (المرخص لها Licensee) المعنية. في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مدى استفادة الشركة أو الدولة المعنية من التكنولوجي المنقول يتوقف إلى حد كبير على الشروط التي تفرضها الشركات مصدر التكنولوجيا. ويمكن ذكر بعض الأمثلة لهذه الشروط في شكل التساؤلات الآتية:

١- هل تشترط الشركة (المرخصة Licensor) توافر مستوى معين من الخدمات قبل نقل التكنولوجيا؟

٢- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على إعادة التصدير التكنولوجي؟

٣- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على استخدام أو مشاركة العمالة الوطنية أو عدم إجراء بحوث التنمية والتطوير أو برامج التنمية والتدريب للعمالة الوطنية؟

٤- هل تشترط الشركة المرخصة أن تتم بحوث التنمية والتطوير في الدولة الأم؟

٥- هل سيقصر التكنولوجي المنقول على الجانب المادي فقط أم سيشتمل العقد الجوانب المادية والمعرفية .. وغيرها - Know - How & Know why؟

(١) J. N. Behrman, Decision Criteria for Foreign investment in Latin America, New york: Council of the Americas, 1974, pp. 73 - 74.

٦- هل سيتم الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية.. الخ؟

٧- هل تشترط عدم التفرقة بين الدول المتقدمة والدول النامية في المعاملة؟ أو عدم المساهمة في تطوير التكنولوجيا المحلية؟

القضية الثانية: تكلفة التكنولوجيا - يواجه كل من المرخص والمرخص له مشكلة تسعير التكنولوجيا المنقول. فالتكنولوجيا ليست سلعة منفعة عامة Public good يمكن لأي فرد شراءها، كما أنها ليست خدمة عامة يمكن لأي فرد استخدامها دون مقابل. وتنشأ مشكلة تسعير التكنولوجيا نتيجة:

١- عدم وجود سوق حرة حيث يتم تحديد السعر في ضوء قوى العرض والطلب.

٢- في حالة عقود التراخيص بصفة عامة من الصعب تقدير المبلغ Royalty أو المقابل المادي الممكن دفعه مقابل استغلال الترخيص (براءة اختراع، علامة تجارية، إنتاج سلعة معينة .. الخ)، فضلاً عن القيود التي يفرضها صاحب الاختراع أو المرخص على المرخص له.

٣- ارتفاع التكلفة الحدية الخاصة بتنمية البدائل الخاصة بالاختراع المعين. لهذه الأسباب نجد أن تحديد ثمن التكنولوجيا المنقول يتوقف على المقدرة التفاوضية لأطراف عقد الترخيص. وتشمل تكلفة التكنولوجيا المنقول أيضاً تكاليف تهيئة البيئة الملائمة وتنمية وتدريب الكوادر المطلوبة، بالإضافة إلى تكلفة مقاومة التغيير والتجديد أو عدم قبول التكنولوجيا الأجنبية^(١).

(١) A. J. Prasad, Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational Corporations" in G. Hawkins and A. J. Prasad eds Research in International Business and Finance, London: JAL Press, 1981, vol. 2, pp. 151 - 173.

القضية الثالثة، الملائمة - إن تلاؤم مستوى التكنولوجيا المنقول مع خصائص وظروف المرخص له يمثل ضرورة لتحقيق الأهداف الكامنة وراء عقد الترخيص. فعدم الملاءمة والمغالاة في فرض شروط من قبل المرخص يؤدي إلى ارتفاع التكلفة. وفي إطار هذه القضية تجدر الإشارة إلى عدة أمور جوهرية وإن كانت جدلية بطبيعتها حيث يمكن صياغتها في السيناريوهات الآتية:

السيناريو الأول: إذا كان عقد الترخيص ينطوي على نقل مستوى عال من التكنولوجيا أو يركز على المشروعات التي تتميز بكثافة استخدام رأى المال فإن هذا يؤدي إلى انخفاض عدد فرص العمل الجديدة وصعوبة تحقيق العدالة في توزيع الدخل على مستوى الدولة.

السيناريو الثاني: اضطرار المرخص له قبول المستوى المرتفع من التكنولوجيا كمحاولة لتقليد المرخص والبقاء في السوق في نفس الوقت.

إن السيناريو الأول والسيناريو الثاني يساعدان في سد أو تضيق فجوة التكنولوجيا بين الدول المتقدمة والدول النامية، هذا مع عدم إهمال الآثار الاجتماعية والإقتصادية المشار إليها، ومتطلبات مواءمة البيئة لاستقبال هذا المستوى من التقنية.

السيناريو الثالث: إذا احتوى عقد الترخيص على مستوى منخفض (متقادم) من التكنولوجيا في ظل هذا السيناريو نجد أن أهدافاً مثل خلق فرص عديدة للعمل وتخفيض نسبة البطالة، والمساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الدخل ... وغيرها من الممكن تحقيقها.

ومع الأخذ في الاعتبار الآثار السابقة إلا أن هذا المستوى من التكنولوجيا يؤدي إلى اتساع فجوة التكنولوجيا بين بلد المرخص والمرخص له.

السيناريو الرابع: في حالة قبول السيناريوهات الثلاثة السابقة، فإن السيناريو

الرابع يتمحور حول بعض الحالات الخاصة التي تفرضها طبيعة صناعة بعينها. فبعض الصناعات تتميز بارتفاع درجة التعقيد (الصناعات الإلكترونية مثلاً) ومن ثم تتطلب مستوى مرتفع من التكنولوجى. فى هذه الحالة ليس أمام المرخص له إلا قبول هذا المستوى من التكنولوجى مضحياً ببعض الأهداف الأخرى ومحققاً لهدف آخر وهو رفع مستوى التكنولوجى على مستوى هذه الصناعة.

القضية الرابعة: تنمية التكنولوجيا الوطنية - تساهم تنمية التكنولوجيا الوطنية فى تحقيق درجة من الإستقلال للدول المضيفة أى تقليل درجة تبعيتها للدول المصدرة للتكنولوجى، وإذا كانت التنمية التقنية تشكل هدفاً استراتيجياً للدول المضيفة فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف إلى حد كبير على الشروط التى يفرضها المرخص من ناحية، وبدائل نقل التكنولوجى التى سوف تتبناها الدول المضيفة المعنية بخلاف الإستثمار الأجنبى المباشر وغير المباشر من ناحية أخرى هذا بالإضافة إلى:

[١] دعم بحوث التنمية والتطوير داخل شركات ومؤسسات الأعمال العربية.

[٢] رصد ميزانيات لشراء الإبتكارات من الخارج والداخل لتصنيعها وتنجيرها باعتبارها مصدر للتمايز على المستوى الكونى والمحلى. بالإضافة إلى استقطاب خبراء من خارج الشركات المعنية.

[٣] الشراكة البحثية بين الشركات والمؤسسات العربية - العربية والعربية - الأجنبية.

خاتمة وتوصيات

فى ضوء العرض السابق يمكن القول باختصار شديد أن تطوير المقدرة التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال العربية باعتبارها هدفاً، وإستثمار، واستراتيجية، وتكتيك تتطلب وجود رؤية استراتيجية وبناء عدد من السياسات

أو الإستراتيجيات وبرامج العمل، وتكوين تحالفات كونية عربية - عربية أو عربية - أجنبية، بالإضافة إلى التعلم من بعض النماذج/ الأطر المرجعية المناسبة، ونقل واستيعاب التكنولوجيا الملائمة لتحقيق التطوير المطلوب.

وفي ضوء التحليل السابق تبين أن السيناريوهات الأربعة المقترحة أثبتت التجارب العملية على الصعيد الجزئي (الشركات ومؤسسات الأعمال) والصعيد الكلي فعاليتها في تطوير ودعم القدرة والميزة التنافسية للشركات المعنية في الأسواق الكونية. هذا مع الأخذ في الاعتبار عدم إهمال الدور التدعيمي للحكومات في هذا المجال.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الضرورة تقتضى إعادة النظر في خريطة الممارسات الإدارية وخريطة الإستثمارات في الواقع العربى، وكذلك مناخ الإستثمار خاصة أن الشراكة العربية - العربية أو العربية - الأجنبية في هذا المجال تمثل ضرورة ملحة في سياق دعم أو خلق الميزة التنافسية المستهدفة. كما أن بناء قاعدة معلوماتية (عن الأسواق والسلع والخدمات والعملاء .. الخ) والاهتمام بمشروعات البنية الأساسية للخدمات الإنتاجية والانفتاح على مؤسسات التمويل العربية، ومساهمات البنوك في خلق فرص للإستثمار والتصدير، ومشاركة رجال الأعمال العرب في برنامج الدعم والترويج بالخارج وغيرها تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الأهداف المنشودة.

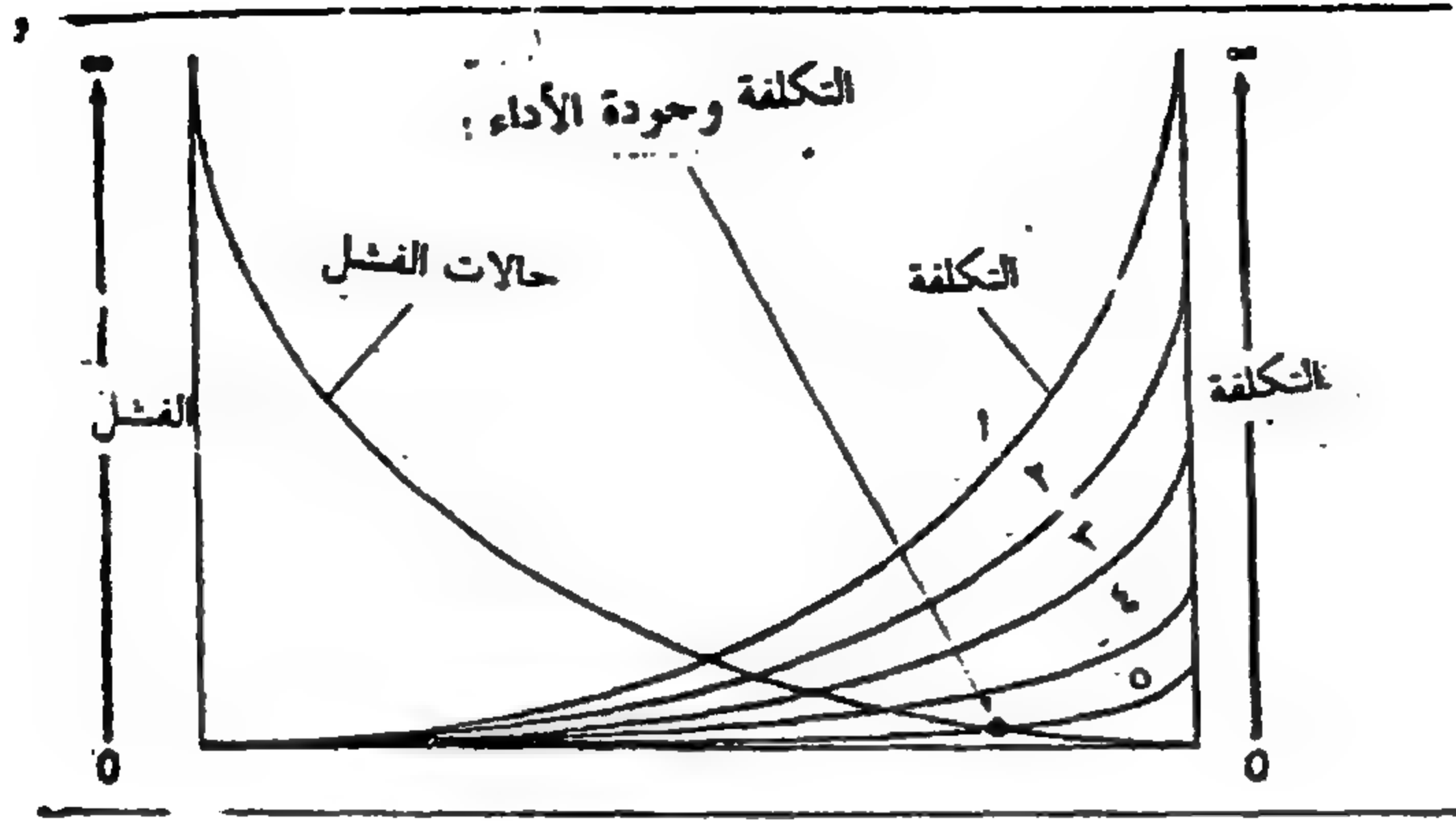
ان القضية الرئيسية المرتبطة بتطوير ودعم القدرات التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال على الصعيد الكونى ليست في تبنى آليات أو سيناريوهات معينة فقط بل إن القضية تكمن أيضاً في بناء رؤية عربية شاملة وتصميم لرسالة Mission ذات هوية خاصة لا تتناقض مع متغيرات العمل في السوق الكونى والمحلى أيضاً، ومؤلفة في نفس الوقت من عناصر عديدة متكاملة وبعقلانية اقتصادية تخضع لمعيارين هما المردود والإنتاجية. بالإضافة إلى أن الضرورة تقتضى ليس فقط قيادة عوامل التغيير والتطوير في نفس الإتجاهات التى تسير فيها بل خلق وتشكيل المستقبل والمحافظة

عليه أو صيانتته أيضاً. هذا بالإضافة إلى :

- ١- ضرورة اهتمام الشركات العربية بالتكنولوجيا الحيوية Biotechnology التي ستساهم في إحداث ثورة في مجالات الزراعة والصحة والصناعات المرتبطة بها خلال العشر سنوات القادمة.
- ٢- الدخول في صناعات استراتيجية واعدة مثل صناعة رقائق السيليكون التي تساهم في تطوير صناعات الحاسبات الآلية.
- ٣- تبني استراتيجيات عالية التنوع لخطوط المنتجات لمواجهة الحاجات المتنوعة للعملاء في الأسواق الدولية والمحلية.
- ٤- محاولة تنميط المكونات الداخلة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات كآلية لتخفيض التكلفة مع الإهتمام باستخدام التجهيزات الآلية عالية المرونة في الاستخدام والتشغيل.
- ٥- تحديد قطاعات سوقية على المستوى الكوني لخدمتها بدرجة عالية من الجودة على نحو ما تفعل الشركات اليابانية والأمريكية وغيرها.
- ٦- ان مفتاح النجاح في الأسواق الدولية يكمن بدرجة كبيرة أيضاً في الابتكار وتوليد منتجات جديدة Product proliferation مبنية على رؤية خاصة بمتطلبات العملاء في المستقبل، والتركيز على الجودة الشاملة كآلية للتنافسية الكونية. فالعميل لا يهتم كثيراً بأين انتجت السلعة أو من أنتجها بقدر ما يهتم بسلعة خالية من العيوب وبسعر مقبول ... ويجب ادراك أن استخدام تكنولوجيا الإنتاج والعمليات معاً لا يكون موجهاً فقط للإبتكارات بل أيضاً لرفع الكفاءة في استخدام الموارد وتخفيض التكلفة. فالتطوير وجودة الأداء يقلل من عدد الوحدات المعيبة والفاقد في الموارد الأمر الذي يساعد على تخفيض التكلفة أو تخفيض حالات الفشل على نحو ما يوضحه الشكل رقم (٨) .

شكل رقم (٨)

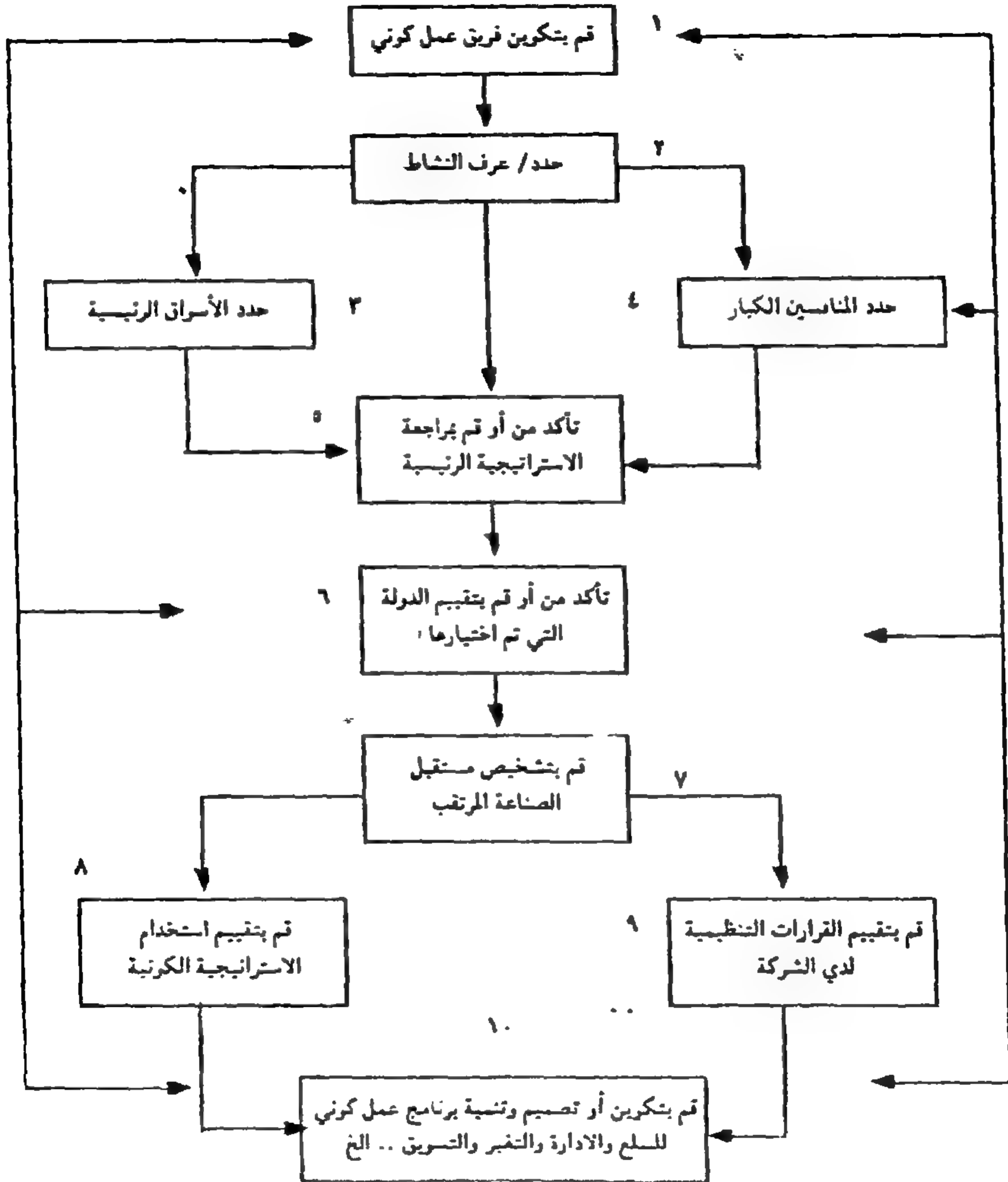
علاقة التكلفة بحالات الفشل



٧- في ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج البحث الحالي أثبتت صحة نموذج الدراسة (شكل رقم ١) وأن تطوير القدرة التنافسية بالسوق الكونى تتحدد في ضوء عدد من المتغيرات من بينها الإستراتيجيات التى يتم تبنيها، وبالتكنولوجيا وإمكانيات الدخول فى تحالفات كونية، والإستفادة من تجارب الغير. فضلاً عن الأخذ بعين الإعتبار معطيات السوق والموارد المتاحة والدعائم المشار إليها سلفاً.

وأخيراً فإن التحدى الأكبر قد لا يكمن فقط فى تحقيق المقدرة أو الميزة التنافسية بل يتعداه إلى المحافظة عليها فى المستقبل. هذا وقد تم عرض العديد من الآليات البديلة لكيفية صيانة والمحافظة على القدرة التنافسية لأى شركة معنية فى السوق الكونى.

ملحق رقم (١)
نموذج لخطوات تحليل الإستراتيجية الكونية



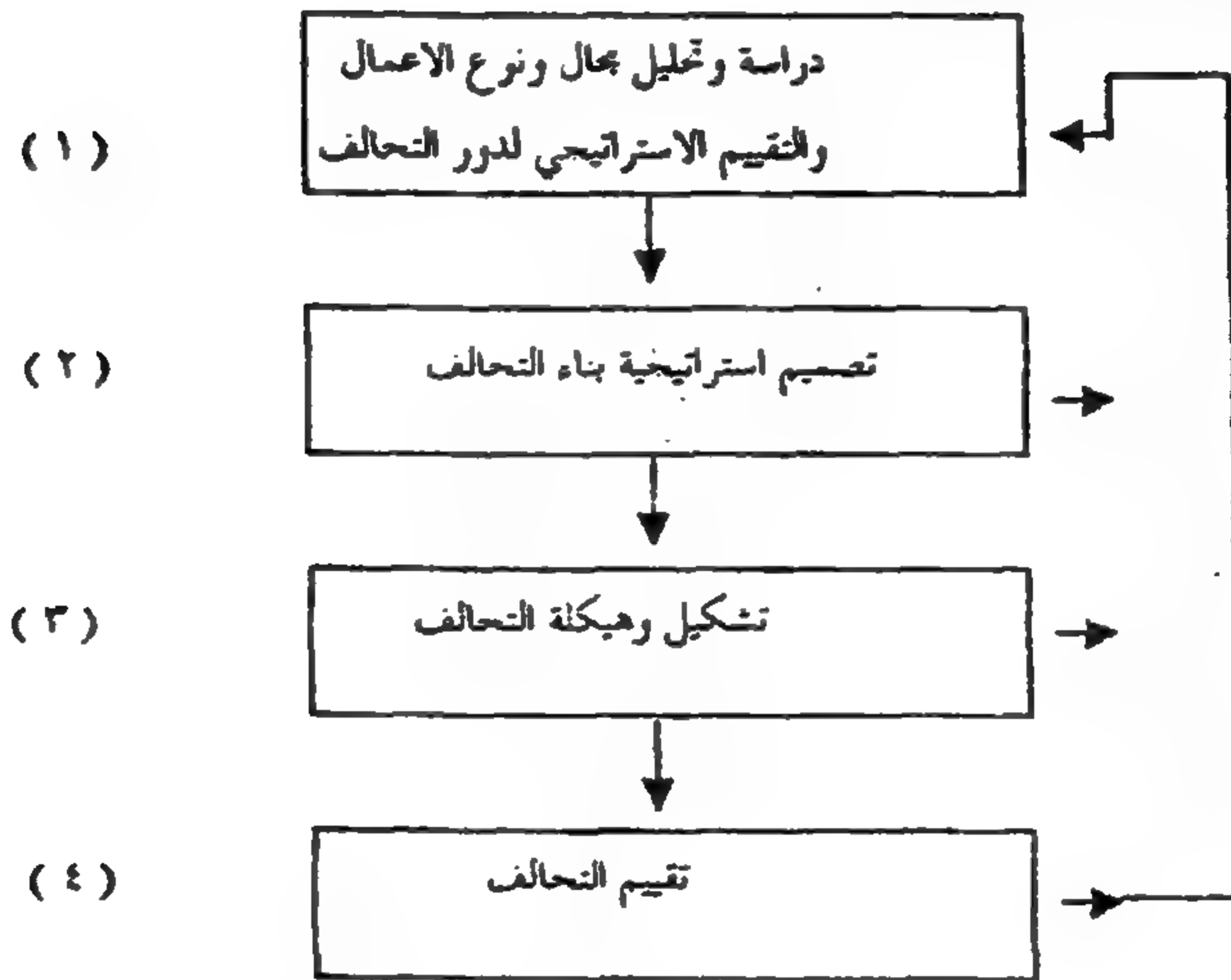
المصدر: بتصرف من G. Yip. Op. Cit., p. 243.

ملحق رقم (٣)

الأحلاف الكونية: ترسيم الوسائل والغايات

إن الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات العربية يمكن تنميتها من خلال تبني عدداً من التصرفات والاستراتيجيات التي تساعد على تعظيم مستوى القدرة على التنافس عبر الزمن حتى وإن تعارضت الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وفيما يلي خريطة توضح الطريق لتكوين التحالف.

الطريق لتكوين التحالف:



وتجدر الإشارة إلى أن الشركات العربية يمكنها تنمية قدراتها ومزاياها التنافسية على المستوى الكوني والعربي - العربي من خلال أدوات رئيسية هي :

١- استغلال الفروق القائمة في المدخلات والنواتج السوقية بين العديد من البلدان التي يمكن أن تعمل فيها.

٢- الاستفادة من وفورات اقتصاديات الإنتاج بالحجم الكبير في كل انشطتها.

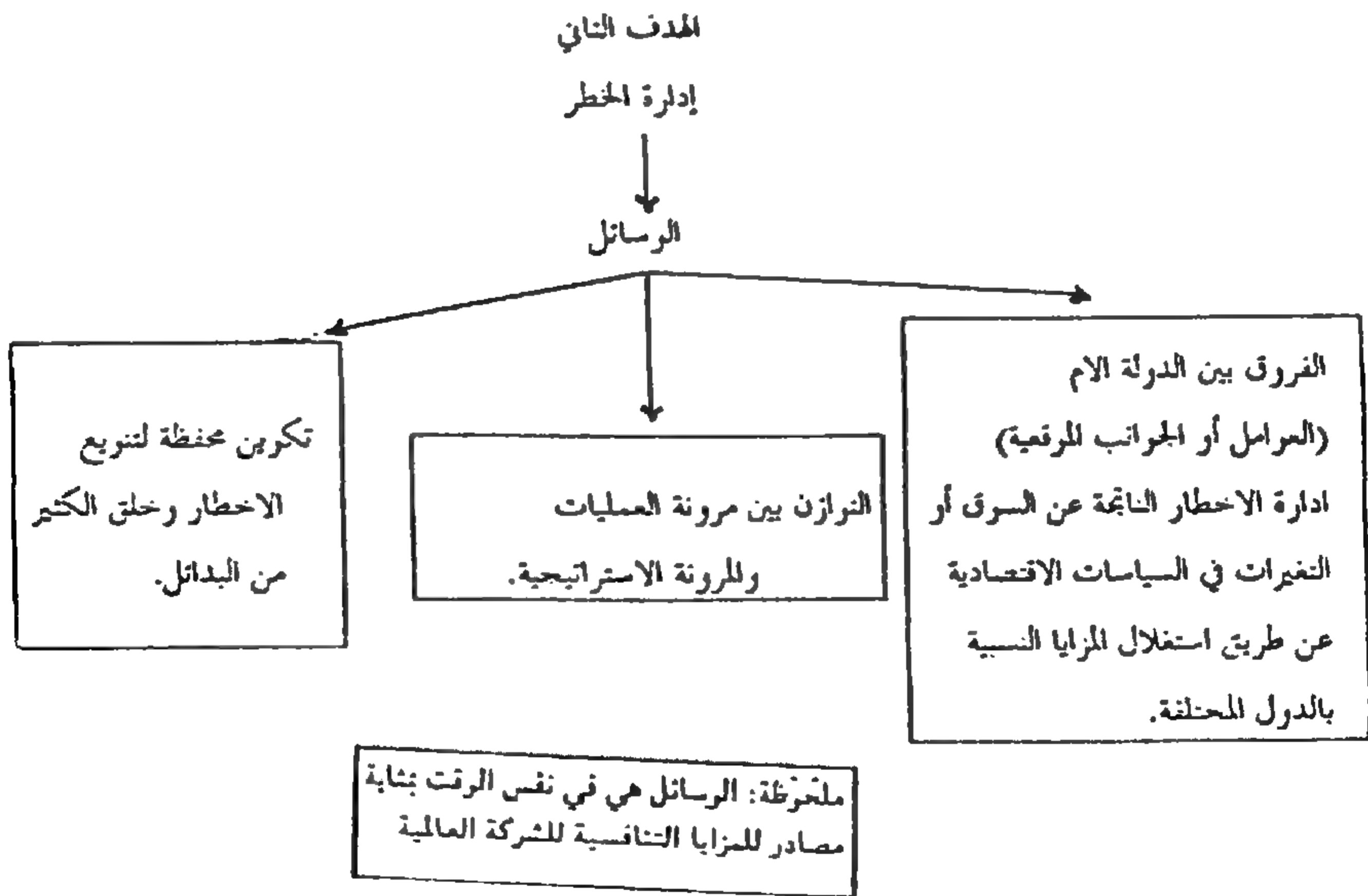
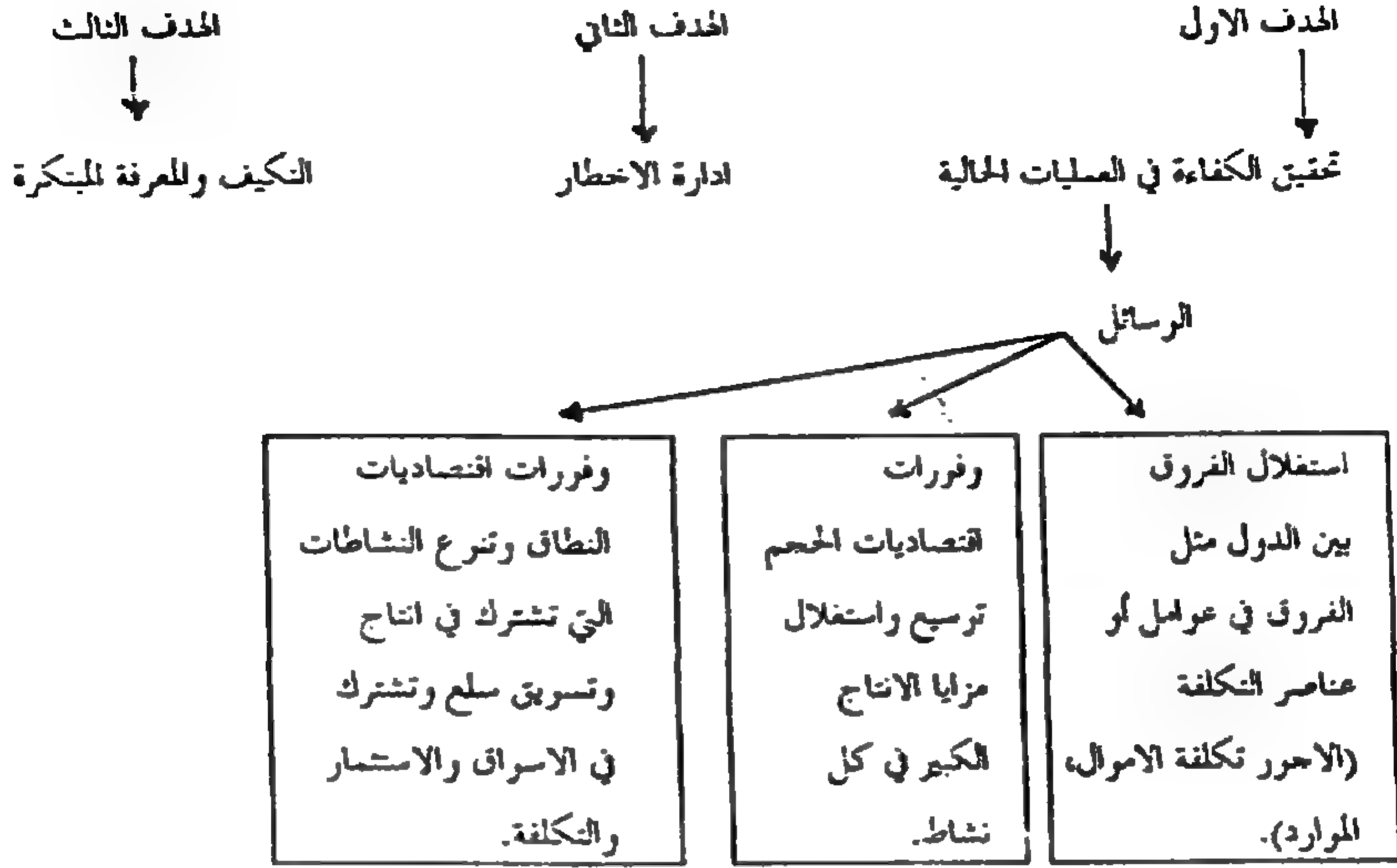
٣- الاستفادة من إبرام اتفاقيات التحالف مع بعضها البعض أو مع الشركات الأجنبية في المجالات التي سبق الإشارة إليها.

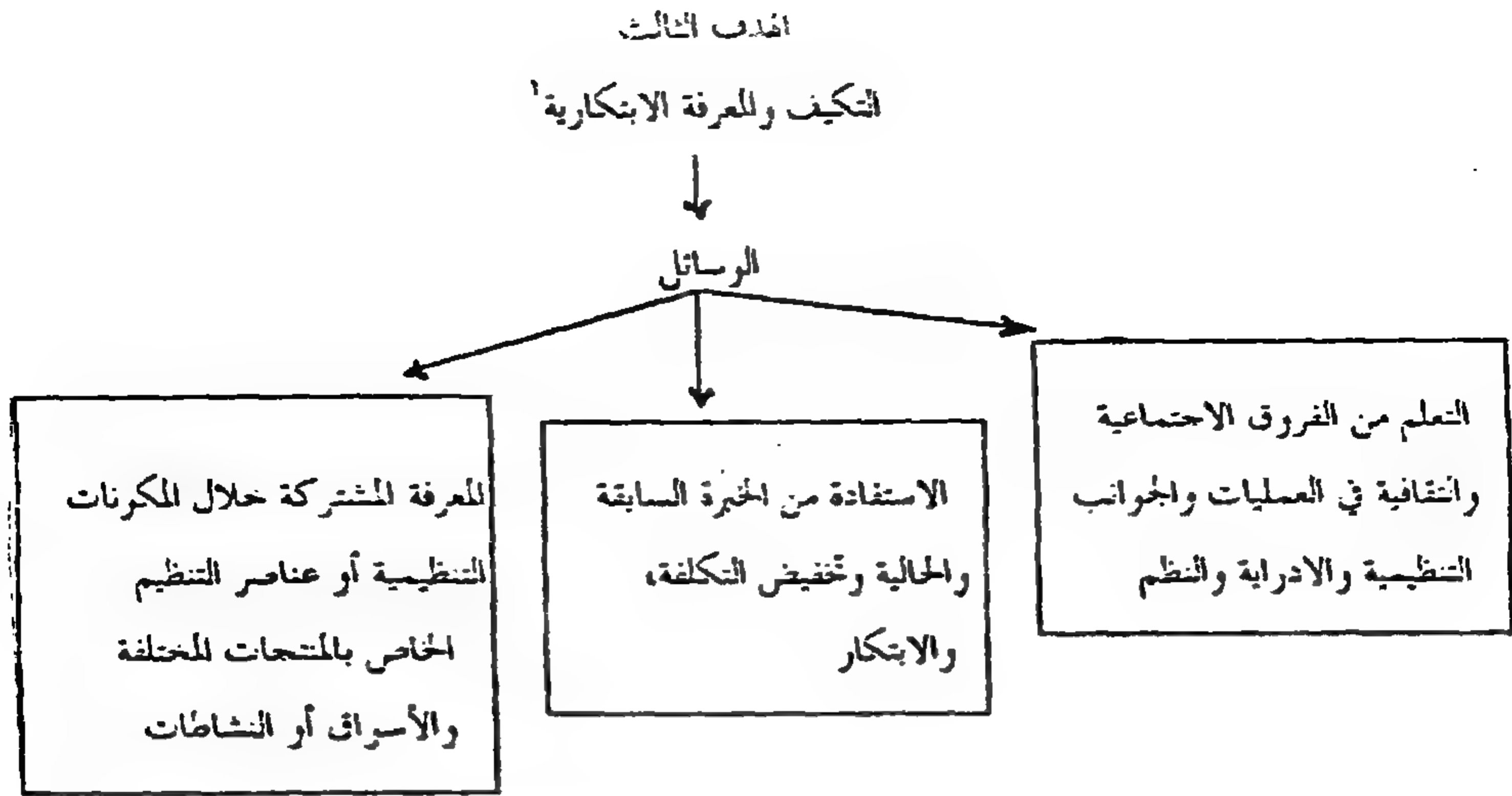
٤- استغلال اقتصاديات النطاق الناتج عن تنوع انشطتها وتنظيمها.

ويتحقق هذا من خلال وجود مهمة إستراتيجية للإدارة الكونية - أى الإدارة على المستوى العالمى لهذه الشركات تتمثل فى استغلالها لمصادر الميزة التنافسية لتحقيق :

١ - تعظيم الكفاءة، ٢ - تدنية الخطر، ٣ - فهم وتعلم ممارسة الأعمال على المستوى العالمى الكونى. كما أن مفتاح النجاح للإستراتيجية الكونية التى سوف يتم إتباعها يكمن فى كيفية إدارة التفاعل بين الأهداف الثلاثة ووسائل تحقيقها. وأخيراً يمكن تلخيص كل من الأهداف والوسائل فى الشكل الآتى:

الأهداف الاستراتيجية





وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن أهمية اقتصاديات النطاق تنشأ عن المقدرة التنويعية للشركة من مشاركة الموارد والاستثمارات والتكلفة. والمشاركة هذه تتحقق في مجالات وعلى مستوى القطاعات السوقية أو السلع أو الأسواق، بالإضافة إلى الإستخدام المشترك للأصول بأنواعها المختلفة. هذا، مع الأخذ في الاعتبار:

إن الدخول في عصر العولمة أو حضارة ما وراء السوق، وبما سيفرضه الواقع على الدول العربية ومنظمات الأعمال فيها من تحديات ومتطلبات تأثير كثيراً من القضايا أو التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة وهذه الإجابة ستشكل معالم ودعائم أساسية للبقاء في العصر القادم. لقد قدم البحث الحالي أيضاً إجابة على عدد من هذه التساؤلات المرتبطة بمقومات/دعامات المنافسة الجديدة، وعلى ماذا سوف تعتمد الميزة التنافسية المستدامة، ولمن ستكون المنافسة الكونية في ظل تعدد الأقطاب، وكيف يمكن تكوين الأحلاف الكونية الفاعلة، ولمن القرن الحادي والعشرين، وغيرها من القضايا الأخرى.

(١) لدراسة أكثر تفصيلاً وللتعرف على بعض الجوانب المنهجية لقياس لاعتقية الكونية وقائمة استقصاء للمديرين واتجاهاتهم ... وغيرها يمكن الرجوع إلى :

T. Murtha, ET. Al., "Global Mind - Sets" strategic Management Journal, Vol, 19, 1998, pp. 79 - 114.

المراجع والدوريات

(١) المراجع العربية :

- أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال ، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٥.
- أبو قحف، عبدالسلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
- الجمعية العربية للإدارة، تنمية الصادرات المصرية: حصيلة ورشة العمل حول استراتيجية تنمية الصادرات، القاهرة، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥.
- حمدي، أبو النجا، التقانة المناسبة في مواجهة اخفاقات التنمية العربية، المستقبل العربي، العدد رقم ١٧٥، سبتمبر ١٩٩٣.
- على، عدنان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، ١٩٩٨.
- رؤوف، محمد، العلاقة بين المعرفة والإدارة في ظل العولمة، القاهرة: الهيئة العامة للرقابة والبحوث الدوائية، ١٩٩٨.
- لويد دوبيتر، وكليز ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٥.

(٢) المراجع الأجنبية :

- Burgers, W. etal., "A Theory of Global strategic Alliances: The Case of Global Auto Industry", Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.
- .- Behrman, J. N. Decision Criteria for Foreign Investment In latin America, New York: Council of The Americas, 1974.
- Craig C. S., and S. P. Douglas. "Responding to the Challenges of

Global Markets" Columbia Journal of World Business, vol. xxx1, No. 4, 1996.

- Dickson P. R., & M Czinkota, "How the United States Can be Number One Again.." Columbia Journal of world Business, Vol. Xxx1, No. 3, 1996.
- Drucker, P., Post Capitalist Society, N. Y.: Harper Business, 1993.
- Garten, J., The Big Emerging Markets, Columbia Journal of World Business, Vol. xxx1, No. 2, 1996.
- Gaither, etal, 'how to measure yourself against the best", Harvard Business Review, Jan. Feb. 1987, and J. Ivancevich, etal., Mgmt: Principles & Function, 4th ed., Home wood: R. D. Irwin, inc., 1991.
- Hodgetts, R. M. and F. luthans, International management, New york: The MC Graw - Hill Companies, Inc., 1997.
- Harvey, M., The selection of Managers for Foreign Assignments: A planning Perspective, Columbia Journal of world business, vol. xxx1, no. 4, 1996.
- Karlof, B., Benchmarking work book with examples and ready - made forms, New york john wiley and sons 1995.
- Lewis, J. D., Patnership for profit, NY: Free Press, 1995.
- Lyles, M., and H. Steensma, "competing for large scale infrastruc-
ture projects in the Emerging Asian Markets: Factors for success,
Columbia J. of W. Business, vol. xxx1, no. 3, Fall 1996.

- Prasad, A. J., "Technology Transfer to Developing Countries Through multinational Corporations" in G. Hawkins and A. J. Prasad (eds) Research in International Business and Finance, London: JAL Press, 1981.
- Rajan, P., "Vaulting Trade Barriers: The Japanese Approach", Long range Planning, vol. 18, No. 1, Feb. 1985.
- R. Rangan & M. Yoshino, "Foreign Alliances: A Guide to Top Management", Columbia Journal of World Business, Fall, 1996.
- Spekman, I., etal., "Creating Strategic Alliances which endure", Long Range planning, Vol. 29, No. 3, 1996.
- Yip., G., Total Global Strategy: Managing for worldwide competitive advantage, N. Jersy: Prentice - Hall, 1992.

المبحث السادس
عقد الترخيص الصناعي وقضايا نقل التكنولوجيا
وتكوين الأقاليم الكونية

المقدمة والأهداف والمنهج

فى إطار علاقته بنقل التكنولوجيا وتكوين الأحلاف الاستراتيجية الكونية Strategic Global Alliances أصبح عقد الترخيص Licensing Contract يمثل محوراً لاهتمام منظمات الأعمال والحكومات وكذلك رجال القانون، والباحثين أيضاً ومع تنامى ظاهرة العولمة (أو عصر العولمة) تتزايد درجات الإهتمام بهذا النوع من العقود يوماً بعد الآخر.

فمن ناحية، يرتبط عقد الترخيص - سواء كان صناعياً أم تجارياً أو غير ذلك - بعدة قضايا تقنية تؤثر فى مجملها على درجة التطور التكنولوجى التى تستهدف تحقيقها الدول النامية بصفة خاصة. كما يرتبط بعدد من القضايا ذات الإهتمام المشترك بين من يمنح الترخيص والمرخص له. ومن ناحية أخرى، نجد أن عقد الترخيص أصبح من بين أبرز الآليات فعالية فى تكوين التكتلات الكونية الاستراتيجية بين الشركات العالمية أو بينها وبين الشركات الوطنية فى الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية. هذا بالإضافة إلى التعدد والتعقيد فى الجوانب التى يحتوئها عقد الترخيص. كما أن عقد الترخيص - وبغض النظر عن طبيعة الشئ محل العقد - يثير أيضاً قضية تحتل أهمية ذات طبيعة خاصة. وهذه القضية هى حماية حقوق الملكية الفكرية التى أصبحت محوراً للجدل والاهتمام بين الدول النامية والدولة المتقدمة صناعياً.

أهداف البحث وأهمية النسبية:

يسعى البحث الحالى إلى تحقيق بعض الأهداف ذات الأهمية النسبية سواء على الصعيد الأكاديمى أو على المستوى التطبيقى، حيث يستهدف البحث إلقاء الضوء على ما يلى من جوانب، انطلاقاً من نتائج الدراسات والبحوث السابقة واسهامات الكتاب:

١- القضايا الرئيسية التي ترتبط بنقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث،
وبدائل التصرف الممكنة في إطار كل أو بعض هذه القضايا.

٢- الجهود الدوائية المرتبطة بنقل التكنولوجيا.

٣- مفهوم عقد الترخيص (الصناعي خاصة)، وشروط العقد الناقل
للتكنولوجيا، بالإضافة إلى تصنيف عقود الترخيص، وأنواع الترخيص
والشروط الموقفية أو الحالات التي تبرز استخدام واختيار نوع معين.

٤- الحقوق والالتزامات لأطراف عقد الترخيص.

٥- موقع عقد الترخيص بين النماذج الأخرى لنقل التكنولوجيا وتحديد
ماهية العلاقة بين هذه النماذج وعدد من المتغيرات مثل:

أ- حجم الشركة المعنية.

ب- درجة الوفرة في الموارد.

ج- درجة حداثة التكنولوجيا المنقولة.

د- قوانين حماية الملكية الفكرية.

هـ- الطاقات والقدرات المتوافرة لدى الدول المضيفة.

و- التكلفة وغيرها.

٦- علاقة عقد الترخيص الصناعي بتكوين التحالفات الكونية الاستراتيجية
بالإضافة إلى عدد من القضايا التي ترتبط بتكوين هذه التحالفات
باعتبارها ظاهرة آخذة في التنامي مع نهاية هذا القرن وبداية القرن
القادم.

وفي هذا الخصوص، تجدر الإشارة إلى أن تناول الجوانب المرتبطة بكل
هدف من الأهداف السابقة قد يساهم بشكل فعال في ترشيد الممارسات
الخاصة بأطراف عقد الترخيص سواء من حيث الحقوق والالتزامات أو من
ناحية التوجه بالعقد ذاته وذلك في ضوء الشروط الموقفية التي قد تحكم
اختيار نوع العقد وإبرامه.

نطاق البحث وحدوده:

فى ضوء الأهداف الستة التى يسعى البحث الحالى إلى تحقيقها يتحدد نطاقه. فالبحث يتمحور حول الجوانب القانونية والإشكاليات أو القضايا المرتبطة بعقد الترخيص من ناحية، وعلاقة هذا النوع من العقود بتكوين الأحلاف الكونية وموقعه بين الأشكال الأخرى لنقل التكنولوجيا من ناحية أخرى. أما بالنسبة لحدود البحث يمكن القول بأن البحث الحالى يقتصر فقط على عقد الترخيص الصناعى، ومن ثم فإن عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص تقديم الخدمات أو استخدام العلامات التجارية ... وغيرها من الأنواع الأخرى فإنها تخرج عن مجال اهتمام هذا البحث.

أسلوب - منهج البحث:

نظراً لأن هذا البحث يقع فى إطار البحوث المرجعية تجدر الإشارة إلى أنه تم تحليل وحصر نتائج الدراسات والبحوث الميدانية السابقة بالإضافة إلى اسهامات الكتاب بشأن عقد الترخيص الصناعى وما يرتبط بقضايا نقل التكنولوجيا والتكتلات الكونية. بالإضافة إلى دراسة وتحليل ١٦ نموذجاً مختلفاً لعقود التراخيص من أمثلتها ما ورد بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) وذلك بهدف رصد وتحديد أهم أنواع الحقوق والالتزامات الخاصة بأطراف العقد من الناحية العلمية ومدى تطابقها مع ما جاء بالدراسات السابقة.

ولتحقيق أهداف البحث، وانطلاقاً من منهجه المشار إليه، ثم تناول النقاط - الموضوعات الآتية:

- ١ - قضايا نقل التكنولوجيا لدول العالم الثالث والجهود الدولية ذات الصلة.
- ٢ - مفهوم عقد الترخيص الصناعى وشروط العقد الناقل للتكنولوجيا.
- ٣ - الحقوق والالتزامات لأطراف العقد.
- ٤ - تصنيف عقود الترخيص.

- ٥- عقود الترخيص والنماذج الأخرى لنقل التكنولوجيا.
- ٦- الافتراضات التسعة أو العوامل الشرطية للعلاقة بين نقل التكنولوجيا وبعض المتغيرات التنظيمية والإدارية والبيئية ... إلخ.
- ٧- عقد الترخيص الصناعي كآلية من آليات تكوين التحالفات الاستراتيجية الكونية.
- ٨- عقود الترخيص واستراتيجيات التحالفات الكونية.

قضايا نقل التكنولوجيا لدول العالم الثالث

تعانى معظم، إن لم يكن كل، دول العالم الثالث من مشكلة إتساع فجوة التخلف التكنولوجي بينها وبين الدول المتقدمة. وهذه المشكلة تعتبر من بين الأسباب الرئيسية في إعاقة برامج التنمية بهذه الدول. ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، على وجه التقريب، اتجهت معظم هذه الدول إلى تبني سياسات اقتصادية جادة تستهدف فتح الباب للإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات كآلية فاعلة لتضييق فجوة التخلف التكنولوجي المشار إليها، فضلاً عن تحقيق أهداف قومية أخرى متعددة.

وبرغم تعدد الآليات أو الطرق والأساليب الخاصة بنقل التكنولوجيا للدول النامية، وكذلك الجدل الدائر حول دور الشركات متعددة الجنسيات في هذا الخصوص إلا أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول سوف تظل دائماً دالة في درجة تقدمها التكنولوجي. صحيح أن هناك بعض الممارسات السلبية من قبل الشركات الأجنبية تتمثل في نقل تكنولوجيا متقدمة للدول النامية، وبدلاً من أن تساهم في سد فجوة التخلف التكنولوجي نجدها تؤدي إلى اتساعها. إلا أن الكثير من الأدلة التطبيقية تشير إلى أن التطور الصناعي الملموس للعديد من الدول النامية يرجع في أحد أسبابه الجوهرية إلى دور هذه الشركات في تحديثها تكنولوجيا.

وإدراكاً من قبل بعض الدول النامية لخطورة الممارسات السلبية لبعض الشركات العالمية في مجال نقل التكنولوجيا قامت هذه الدول بإنشاء أجهزة وطنية لتنقية التكنولوجيا المنقول إليها، بحيث تحدد أنواعاً ومستويات معينة يصرح بنقلها وأخرى إما أن يتم رفضها (إذا كانت متقدمة أو لها نظائر محلية مثلاً) أو حرمان الشركة المعنية من أى امتيازات وحوافز تقدم للمستثمرين الأجانب. ويمكن الرجوع إلى تجربة بعض دول أمريكا اللاتينية باعتبارها من أبرز الأمثلة على مستوى دول العالم الثالث فى هذا الخصوص^(١).

إن نقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث سواء تمت من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر أو من خلال عقود التراخيص Licensing Contracts أو عقود الإدارة أو التصنيع أو التصدير أو غيرها من أشكال الاستثمار الأجنبى غير المباشر تثير عدة قضايا رئيسية يمكن تناولها باختصار كالتى:

القضية الأولى: الشروط التى تفرضها الشركة الأجنبية (المرخص Li-censor) لنقل التكنولوجيا للدولة المضيفة (المرخص لها Licensee) المعنية. فى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مدى استفادة الدولة المعنية من التكنولوجى المنقول يتوقف إلى حد كبير على الشروط التى تفرضها الشركات مصدر التكنولوجيا. ويمكن ذكر بعض الأمثلة لهذه الشروط فى شكل التساؤلات الآتية بعد، والتى سبق ذكرها فى المبحث السابق:

١- هل تشترط الشركة (المرخصة Licensor) توافر مستوى معين من الخدمات قبل نقل التكنولوجيا؟

٢- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على إعادة تصدير التكنولوجيا؟

(1) J.N. Behrman, Decision Criteria for foreign Investment in Latin America, New York: Council of the Americas, 1974. pp. 73 - 74.

٣- هل تفرض الشركة على الدولة المضيضة Licensee حظراً على استخدام أو مشاركة العمالة الوطنية أو عدم إجراء بحوث التنمية والتطوير أو عدم القيام ببرامج التنمية والتدريب للعمالة الوطنية؟

٤- هل تشترط الشركة المرخصة أن تتم بحوث التنمية والتطوير في الدولة الأم؟

٥- هل سيقصر التكنولوجى المنقول على الجانب المادى فقط أم سيشتمل العقد الجوانب المادية والمعرفية .. وغيرها Know-how & know-why

٦- هل سيتم الإحلال التدريجى للعمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية ... إلخ؟

٧- هل تشترط عدم التفرقة بين الدول المتقدمة والدول النامية فى المعاملة؟ أو عدم المساهمة فى تطوير التكنولوجيا المحلية؟

القضية الثانية: تكلفة التكنولوجيا. يواجه كل من المرخص والمرخص له مشكلة تسعير التكنولوجيا المنقول. فالتكنولوجيا ليست سلعة عامة Public good يمكن لأى فرد شراءها، كما أنها ليست خدمة عامة يمكن لأى فرد استخدامها دون مقابل. وتنشأ مشكلة تسعير التكنولوجيا نتيجة:

(١) عدم وجود سوق حرة حيث يتم تحديد اسعر فى ضوء قوى العرض والطلب.

(٢) فى حالة عقود التراخيص بصفة عامة من الصعب تقدير المبلغ Royalty أو المقابل المادى الممكن دفعه مقابل استغلال الترخيص (براءة اختراع، علامة تجارية، إنتاج سلعة معينة ... إلخ)، فضلاً عن القيود التى يفرضها صاحب الاختراع أو المرخص على المرخص له.

(٣) ارتفاع التكلفة الحديثة الخاصة بتنمية البدائل الخاصة بالاختراع المعين.

لهذه الأسباب نجد أن تحديد ثمن التكنولوجيا المنقول يتوقف على المقدرة التفاوضية لأطراف عقد الترخيص. وتشمل تكلفة التكنولوجيا المنقول أيضاً تكاليف تهيئة البيئة الملائمة وتنمية وتدريب الكوادر المطلوبة، بالإضافة إلى تكلفة مقاومة التغيير والتجديد أو عدم قبول التكنولوجيا الأجنبية^(١).

القضية الثالثة، الملاءمة. إن تلاؤم مستوى التكنولوجيا المنقول مع خصائص وظروف المرخص له يمثل ضرورة لتحقيق الأهداف الكامنة وراء عقد الترخيص. فعدم الملاءمة والمغالاة في فرض شروط من قبل المرخص يؤدي إلى ارتفاع التكلفة. وفي إطار هذه القضية تجدر الإشارة إلى عدة أمور جوهرية وإن كانت جدلية بطبيعتها حيث يمكن صياغتها في السيناريوهات الآتية:

السيناريو الأول: إذا كان عقد الترخيص ينطوي على نقل مستوى عال من التكنولوجيا أو يركز على المشروعات التي تتميز بكثافة استخدام رأس المال فإن هذا يؤدي إلى انخفاض عدد فرص العمل الجديدة وصعوبة تحقيق العدالة في توزيع الدخل على مستوى الدولة.

السيناريو الثاني: إضطرار المرخص له قبول المستوى المرتفع من التكنولوجيا كمحاولة لتقليد المرخص والبقاء في السوق في نفس الوقت.

إن السيناريو الأول والسيناريو الثاني يساعدان في سد أو تضيق فجوة التكنولوجيا بين الدول المتقدمة والدول النامية، هذا مع عدم إهمال الآثار الاجتماعية والاقتصادية المشار إليها، ومتطلبات مواءمة البيئة لاستقبال هذا المستوى من التقنية.

(1) A. J. Prasad, "Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational Corporations" in G. Hawkins and A.J. Prasad (eds), Research in International Business and finance, London: JAL Press, 1981. vol. 2, pp. 151 - 173.

السيناريو الثالث: إذ احتوى عقد الترخيص على مستوى منخفض (متقدم) من التكنولوجيا. في ظل هذا السيناريو نجد أن أهدافاً مثل خلق فرص عديدة للعمل وتخفيض نسبة البطالة، والمساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الدخل... وغيرها من الممكن تحقيقها.

ومع الأخذ في الاعتبار الآثار السابقة إلا أن هذا المستوى من التكنولوجيا يؤدي إلى اتساع فجوة التكنولوجيا بين بلد المرخص والمرخص له.

السيناريو الرابع: في حالة قبول السيناريوهات الثلاثة السابقة، فإن السيناريو الرابع يتمحور حول بعض الحالات الخاصة التي تفرضها طبيعة صناعة بعينها. فبعض الصناعات تتميز بارتفاع درجة التعقيد (الصناعات الإلكترونية مثلاً) ومن ثم تتطلب مستوى مرتفع من التكنولوجيا. في هذه الحالة ليس أمام المرخص له إلا قبول هذا المستوى من التكنولوجيا مضمحياً ببعض الأهداف الأخرى ومحققاً لهدف آخر وهو رفع مستوى التكنولوجيا على مستوى هذه الصناعة.

القضية الرابعة: تنمية التكنولوجيا الوطنية. تساهم تنمية التكنولوجيا الوطنية في تحقيق درجة من الاستقلال للدول المضيفة أي تقليل درجة تبعيتها للدول المصدرة للتكنولوجيا، وإذا كانت التنمية التقنية تشكل هدفاً استراتيجياً للدول المضيفة فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف إلى حد كبير على الشروط التي يفرضها المرخص من ناحية، وبدائل نقل التكنولوجيا التي سوف تتبناها الدول المضيفة المعنية بخلاف الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر من ناحية أخرى.

الجهود الدولية وقضايا نقل التكنولوجيا: في هذا الشأن يمكن الإشارة باختصار إلى أن الممارسات السلبية لبعض الشركات العالمية، بما فيها القضايا السابقة احتلت بؤرة اهتمام كثير من المنظمات الدولية ومن بينها

هيئة الامم المتحدة منذ أوائل الستينيات من القرن الماضي، وذلك بهدف توفير الظروف الملائمة لانتقال التكنولوجيا إلى الدول النامية وإصدار موثيق دولية تشير إلى حق كل دولة في الاستفادة من التقدم التكنولوجي، وإلزام الشركات العالمية بسلوكيات تتفق ومتطلبات تطوير ودعم هذه الدول تكنولوجياً Code of conduct، سواء تم نقل التكنولوجيا عن طريق:

(١) عقد الترخيص الصناعي.

(٢) عقود الإدارة.

(٣) عقود التصنيع.

(٤) عقود الإنتاج الدولي من الباطن.

(٥) عقود مشروعات تسليم المفتاح.

(٦) عقود الامتياز التجاري.

أو عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يشمل:

* التملك المطلق لمشروع الاستثمار من قبل المستثمر الأجنبي.

* مشروعات الاستثمار المشترك (Joint ventures) الذي ينطوي على مشاركة الطرف الأجنبي مع الطرف الوطني في ملكية رأس مال المشروع^(١).

مفهوم عقد الترخيص الصناعي، هو عبارة عن عقد رضائي يتم بين طرفين يمنح بمقتضاه الطرف الأول ويسمى المرخص إذناً إلى الطرف

(١) طبقاً لرايلي (Reilly 1985) تعتبر عقود التراخيص، وعقود الإدارة، وعقود التصنيع من بين أنواع الاستثمار المشترك JV ولكن بدون مشاركة الطرف الأجنبي (المرخص) في ملكية أو رأس مال المشروع.

J A.O. Reilly. International Marketing. Plymouth Macdonald and Evans. 1985. p 106

الثانى ويسمى المرخص له بأن يتمتع بحق أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية التى يملك الطرف الأول قدرة منح هذا الإذن بشكل قصى . ويقوم المرخص بتحويل حقوقه إلى المرخص له وبالدرجة التى لا تصل إلى التنازل ومع احتفاظه بحق رفع دعاوى التعدى، وعلى المرخص تمكين المرخص له من استخدام هذه الحقوق، بذات الدرجة كما لو كان هو الذى يستخدمها، وقد يكون هذا التحويل للحقوق بمقابل، وبخيث لو لم يوجد عقد الترخيص لأصبحت أعمال المرخص له موجهاً للمساءلة القضائية من قبل المرخص،^(١) فى ضوء هذا التعريف تجدر الإشارة إلى ما يلى:

(١) أن نقل التكنولوجيا ليس مجرد نقل الأجهزة أو الآلات والمعدات بل نقل المعرفة أيضاً والطرق العلمية للإنتاج.

(٢) أن عقد الترخيص الصناعى هو عقد رضائى بين طرفيه (المرخص والمرخص له) . وقد يشمل هذا العقد حقاً (أو أكثر) من حقوق الملكية الصناعية يمنحه الطرف الأول للطرف الثانى.

(٣) أن حقوق الملكية الصناعية تنقسم إلى نوعين هما^(٢):

أ- براءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية^(٣) .

ب- العلامات التجارية والأسماء التجارية.

(٤) أن عقد الترخيص الصناعى الناقل للتكنولوجيا لابد أن تتوافر فيه الشروط الآتية^(٤):

(١) يخرج من اهتمام هذا البحث عقود الامتياز التجارى Commercial Franchise .

(٢) ماجد عمار، عقود نقل التكنولوجيا: شروط التحكيم، Know - How ، وثغرات العقود طويلة الأجل، جامعة الأزهر، ١٩٨٣، ص ٣٠ .

(٣) المرجع السابق، ص ٣٥ - ٣٦ .

(٤) براءة الاختراع هى الوثيقة التى يترتب عليها نشوء حقوق المخترع على ابتكاره .

أ- أن يكون هناك اختراع.

ب- أن يكون الاختراع جديداً.

ج- أن يكون الاختراع قابلاً للاستغلال الصناعي.

د- مشروعية الاختراع.

(٥) إذا احتوى عقد الترخيص على منح المرخص للمرخص له كافة الحقوق من استخدام وصنع وبيع بشكل حصري Exclusive فهذا لا يعتبر ترخيصاً صناعياً وإنما يعتبر تنازلاً أو بيعاً لبراءة الاختراع إذا لم يكن الحق الحصري المحول هو فقط حق الاستخدام. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن منح الترخيص قد يتم بعدة طرق منها: السكوت الذي يفيد القبول، والدعوة الصريحة، والدعوة الضمنية، وحقوق الاستخدام.

وإذا كان الترخيص حصرياً (أو قصرياً) نجد أن القانون يمنح للمرخص له الحق في رفع دعاوى التعدي، بعكس الترخيص غير الحصري أو غير القصري^(١) Non exclusive. وفي حالة ما إذا كان الترخيص قصرياً فهذا يعنى أنه ليس من حق المرخص أن يمنح ترخيصاً آخر للغير لذات محل العقد وكذلك عليه أن يتعهد بعدم استخدام ذات محل الترخيص (براءة الاختراع مثلاً) لنفسه في ذات الإقليم (أو الدولة) المحدد بالعقد المبرم مع المرخص له.

(٦) أن المقابل الذي يحصل عليه المرخص قد يكون مبلغاً ثابتاً يتفق عليه ومن ثم لا يرتبط بحجم إنتاج أو مبيعات أو عدد سنوات استغلال ما هو محل الترخيص. أو قد يكون إتاوة Royalty وفي هذه الحالة يتم ربطها بحجم الإنتاج أو المبيعات أو أى عامل آخر. ولحماية حقوق المرخص

(١) محمود الشرقاوى، القانون التجارى، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، البند رقم ٤٦٨.

في هذه الحالة عادة ما يتم اللجوء إلى^(١):

أ- أن يكون للمرخص الحق في إنهاء عقد الترخيص (على أن ينص على ذلك بالعقد) إذا لم يصل حجم الإنتاج مثلاً إلى رقم معين.

ب- أن يحصل المرخص على حق تحويل الحق القصرى في العقد إلى حق غير قصرى في حالة عدم قيام المرخص له بتنفيذ الحد الأدنى المتفق عليه في العقد.

عقد الترخيص الصناعي: الحقوق والالتزامات^(٢)، يمكن تناول الحقوق والالتزامات التي ينشؤها عقد الترخيص الصناعي لأطرافه على النحو الآتى:

أولاً: التزامات المرخص - حقوق المرخص له: يمكن باختصار تناول أهم التزامات المرخص في عقد الترخيص كما يلي:

(١) الالتزامات الخاصة بنقل التكنولوجيا والتي تشمل:

أ- منح الحقوق وهي عبارة عن التصنيع أو التجميع والاستخدام والبيع وقد تشمل أيضاً العمل والتدريب. وقد يشمل العقد الحقوق السابقة جميعها باستثناء حق البيع (سواء تم منح هذه الحقوق بشكل قصرى أو غير قصرى)^(٣).

ب- الأوصاف الخاصة بالمعدات.

ج- المعونة والمساعدة الفنية.

(٢) الضمانات التي يلتزم بها المرخص. حيث يضمن المرخص المعلومات

(١) انظر في ذلك القانون البلجيكي الصادر في ٢٤ / ٥ / ١٨٥٤ المعدل بالقانون الصادر في يونيو ١٩٦٤ بشأن براءات الاختراع.

- انظر أيضاً: ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٢٩.

(٢) ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٤٢.

(٣) يخرج من إطار الاهتمام هنا شروط التحكيم وتسوية المنازعات المرتبطة بعقد الترخيص الصناعي.

الفنية الواردة بالعقد كما قدمها بالفعل. ويجب أن يضمن المرخص له أن ما قام بشرائه من معرفة فنية سيؤدي إلى النتيجة التي يريدها من ورائها^(١)، وبشرط أن يكون موضوع التعامل (براءة الاختراع مثلاً) حسب المواصفات الواردة بعقد الترخيص الصناعي.

ويلتزم المرخص أيضاً بأن يزود المرخص له بالرسومات والمواصفات التي تتعلق بالأجهزة المتفق عليها أو المعدات الضرورية من أجل تركيبها وعلى حساب المرخص له. وقد يطلب المرخص له من المرخص أن يكون تركيب المعدات تحت الإشراف الشخصي للوكيل المعين من قبل المرخص، وهناك يتحمل الأخير أتعاب الوكيل.

أما بالنسبة للمشتريات، فهناك أيضاً عدة شروط قد ترد في عقد الترخيص منها: شراء منتجات المرخص له، حيث قد يكون من المفيد للمرخص شراء منتجات المرخص له والتي تم إنتاجها بناء على المعرفة الفنية المنقولة. وقد يشترط أن يقوم المرخص بشراء المستلزمات التي يتفق على توريدها من بلد / منطقة المرخص له بدلاً من أن يوردها من بلده مباشرة. وقد يرد شرط آخر هو أن يقوم المرخص له بشراء المستلزمات التي يتم الاتفاق عليها من خلال المرخص (الشركة مانحة الترخيص) على أن ينص على هذا صراحة بعقد الترخيص.

كما توجد شروط أخرى لصانح المرخص له تتمثل في حالة قيام المرخص بإبرام عقد ترخيص صناعي معين لجهة أخرى في تاريخ معين أو لاحق لتوقيع العقد مع المرخص له لكن بمعدل منخفض من الإتاوة أو المقابل المادي وفي هذه الحالة يجب أن يخطر المرخص له بهذا الأمر. ويحق له في هذه الحالة إما استبدال العقد أو تعديله بما يلائم مصلحته.

(٢) التزامات المرخص له: من أولى هذه الالتزامات، بعد شرط القبول، أي

(١) ماجد عمار، المرجع السابق، ص ١٧٢ - ١٩٨.

قبول المرخص له بمقتضى العقد الترخيص الممنوح وأن يكون ملتزماً بكافة الشروط. أما بالنسبة للشروط أو الالتزامات الأخرى فتتمثل فى:

أ- الثمن: وهو المقابل الذى يقدمه المرخص له للمرخص والناشئ عن عقد الترخيص. وقد يكون هذا المقابل نقداً أو عيناً أو مقايضة تقنية^(١). هذا ويجب تحديد مقدار المبلغ ومكان الوفاء ونوع النقد الذى يتم به أداء المقابل ... إلخ. وبغض النظر عن مزايا وعيوب كل طريقة من طرق دفع المقابل أو نوعه، تجدر الإشارة إلى أنه من الضرورى أن يتفق الطرفان على الإجراءات وأنماط التصرف والمتطلبات الخاصة بضمان الوفاء وتنفيذ الشروط الواردة بالعقد كأن يتفق مثلاً على حق المرخص الإطلاع على دفاتر المرخص له أو أن يتحدد مبلغ إجمالى يتم دفعه بغض النظر عن حجم المبيعات أو الأرباح.

وفى بعض الحالات قد يُتفق على أن يقوم المرخص له بشراء مستلزمات الإنتاج من المرخص كبديل لدفع الإتاوة أو المقابل لحق الانتفاع ببراءة الاختراع أو العلامة التجارية ... وغيرها.

ب- الالتزامات المستمرة التى تقع على عاتق المرخص له. وينصرف هذا الشرط إلى أن أى إنهاء للعقد لا يعفى المرخص له من الالتزامات المالية الواردة بالعقد (أى الإتاوات المستحقة عليه أو المتأخرة ...) وحتى بعد إنتهاء العقد أيضاً.

ج- يشترط على المرخص له أن يبدأ التصنيع أو الإنتاج على أساس تجارى، مستخدماً الاختراعات المرخص بها، بشكل جدى إلا إذا حالت ظروف قاهرة كنشوب حريق أو وجود قيود حكومية أو غير ذلك. أما بخصوص متى يبدأ الإنتاج فالأمر قد يختلف، فالبعض يرى

(١) محسن شفيق، المشروع ذو القوميات المتعددة، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٧٨، ص

- بعد سنتين من تاريخ تنفيذ العقد والبعض الآخر قد يرى عكس ذلك.
- د- الالتزام بالرقابة على نوعية وجودة المنتجات وضمان تماثلها مع تلك التى ينتجها المرخص. ويجب على المرخص له أن يمنح المرخص أو من يمثله الحق فى مشاهدة أو التأكد من ذلك أو من الاستخدام الصحيح للاختراع.
- هـ- الشرط الانتقالي: حيث ينص فى العقد أن يستمر المرخص له فى دفع المقابل المادى / العينى ... إلخ للمرخص لمدة ستة أشهر بعد انتهاء عقد الترخيص وبشكل نسبى.
- و- السرية. فعدم إفشاء المعلومات الفنية للمرخص يعتبر على قدر كبير من الأهمية.
- ز- الترويج: يلتزم المرخص له بالقيام بترويج المنتجات التى تنتج بموجب عقد الترخيص، على أن يبذل قصارى جهده فى هذا الخصوص.
- ح- الملكية القصرية Exclusive للمرخص بكل المعلومات التى أعطاها للمرخص له. وبعد انتهاء العقد على الأخير أن يقوم بارجاع أى مراجع أو رسومات أو تصميمات ... إلخ. للمرخص.
- ط- شرط أو الالتزام بعدم استخدام اسم أى مخترع أو اسم المرخص فى الترويج أو الإعلان^(١).
- ى- أن يقر المرخص له أن أى منتجات خاصة بالاختراع المرخص بها والمستخدمة بموجب عقد الترخيص هى فى نطاق الإنشاءات التى يقدمها المرخص للمرخص له.
- ك- يتعهد المرخص له بأنه فى حالة حذف بعض المنتجات من على خط الإنتاج بعدم مطالبة المرخص بأى تعويض إذا ما رأى المرخص

(١) محسن شفيق، المرجع السابق، ص ٥٧.

ذلك. أما إذا لم ير المرخص ذلك فمن حق المرخص له المطالبة مثلاً بتخفيض حجم الإتاوة أو المقابل الذى يقوم بالوفاء به للمرخص.

تصنيف عقود الترخيص: فى ضوء الأسباب والدوافع الكامنة وراء إبرام عقود الترخيص وكذلك الالتزامات والحقوق المتبادلة يمكن تصنيف هذه العقود إلى عدة أنواع يمكن تناولها باختصار كالتالى:

(i) عقود الترخيص بالضرورة (الترخيص الاضطرارى) ^(١): Licensing by necessity ويسود هذا النوع من العقود فى الدول الاشتراكية وبعض الدول النامية التى ترفض التصريح للشركات العالمية بالتملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العقود فى الحالات الآتية:

(١) حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحيته فى الأجل الطويل.

(٢) حالة عدم الاستقرار السياسى والاقتصادى بالدول المضيفة.

(٣) إصرار حكومات الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالدخول إلى أو المساهمة فى الصناعات الاستراتيجية.

(ب) عقود الترخيص بالاختيار ^(٢) Licensing by choice: ويتم استخدام هذا النوع من العقود فى الحالات أو للأسباب الآتية على سبيل المثال:

(١) عدم توافر الموارد المالية لدى المرخص للاستثمار المباشر بالدول المضيفة، وعدم وجود رغبة فى الدخول إلى أسواق غير معروفة.

(٢) ضعف المقدرة والخبرة التسويقية للمرخص.

(٣) ارتفاع كفاءة المرخص فى مجالات البحوث والابتكارات.

(٤) الرغبة فى استخدام عقود الترخيص كبديل للتصدير.

(١) محسن شفيق، المرجع السابق، ص ٩٧.

(2) J.M. Livingstone, The International Enterprise, London: AMP, 1979, pp. 77 - 82.

(٥) استخدام عقود الترخيص كوسيلة لغزو سوق أجنبي بدون تكلفة ويحد أدنى من الخطر، أو كوسيلة لاختبار هذا السوق قبل الدخول إليه بشكل مباشر.

(٦) الرغبة في حماية الاختراع من التسرب أو السرقة. .

(ج) عقود الترخيص القصري وعقود الترخيص غير القصري - Exclu-sive & non-Exclusive licensing contracts: سبق الإشارة في هذا الصدد إلى أن المرخص له إذا تمتع بحق رفع دعاوى التعدي أو أصبح له صفة التقاضي بشأن حقه في الشيء / الابتكار محل ائقد فإننا لا نكون بصدد عقد ترخيص صناعى بل عقد بيع أو تنازل لمحل العقد. ولكن يعتبر العقد ترخيصاً إذا كان للمرخص وحده حق رفع دعاوى التعدي. أما بخصوص الشروط القصرية وغير القصرية فى عقد الترخيص فيرى الباحث أن كثيراً منها يمكن أن يكون أو مازال محلاً للجدل^(١).

(د) الترخيص الضمنى، عقد الترخيص الصناعى من العقود الرضائية والتي لا يلزم تضمينها فى شكل معين وكما يكون انعقاد العقد صراحة، قد يكون أيضاً ضمناً.

وفى هذا المجال يرى الباحث أن الضمنية لا تنشأ عقداً أصيلاً/Initial Basic/ Origin/ Green contract. فالعقد الضمنى Implicit contract لا ينعقد إلا إذا كان امتداداً لعقد أصيل. فاستمرار المرخص له مثلاً فى استخدام براءة الاختراع بعد انقضاء مدة العقد الأصلى الأول هو الذى قد ينشئ العقد الضمنى. وقد ينسحب العقد الضمنى على بعض مجالات استخدام أو الاستفادة من عقد الترخيص الأصلى إذا لم ترد نصوصاً صريحة فى هذا العقد. وأن غير هذا قد يؤدى إلى خلافات بين طرفى العقد خاصة فى حالة تمايز الشيء محل العقد أو حالة وجود شروط فى العقد الأصلى المنشئ للعلاقة

(1) J.M. Livingstone, Loc. cit.

تحول دون الاستمرارية بعد انقضائه أو كانت هذه الشروط تحظر بعض الممارسات المرتبطة باستخدامات الاستفادة من ما هو محل العقد بالنسبة للمرخص له.

هل التباين في النوع يؤدي إلى التباين في المقدرة التفاوضية لأطراف العقد؟

في هذا السياق لا يمكن تقديم إجابة قاطعة، لكن في عقود الترخيص بالاختيار من المحتمل أن يكون المركز التفاوضي للمرخص له أفضل نسبياً من المرخص - هذا مع بقاء عدة عوامل ثابتة مثل: درجة إلحاح الحاجة لدى المرخص له في الحصول على التكنولوجيا محل عقد الترخيص المزمع إبرامه، ودرجة الوفرة في المصادر البديلة له خلاف المرخص الذي يتم معه التفاوض، وقدرة جهاز الاستخبارات الصناعي أو التسويقي لدى المرخص له في اكتشاف نقاط الضعف الحالية لدى المرخص، أو الدوافع الحقيقية وراء عقد الترخيص. وكذلك درجة تميز التكنولوجيا المزمع التفاوض بشأنه. أما باقي الأنواع الأخرى من التراخيص فقد يتمتع المرخص بمركز تفاوضي أفضل نسبياً من المرخص له.

عقود الترخيص والنماذج الأخرى لنقل التكنولوجيا، في ضوء إسهامات تسانج (Tsang, 1997) نجد أن النموذج الممكن استخدامه من قبل المرخص في نقل التكنولوجيا تحكمه عوامل أخرى بخلاف أو جنباً إلى جنب مع الدوافع والمبررات الكامنة وراء اتخاذ قرار إبرام عقد الترخيص. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن عملية نقل التكنولوجيا تعتبر نشاطاً تعليمياً يساعد على تطوير مستوى تقنيات الشركة والمهارات فيها بالإضافة إلى تحسين استراتيجيتها^(١).

(١) يمكن الرجوع إلى الشروط القصرية وغير القصرية في عقد الترخيص بالتفصيل إلى ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٣٩ - ص ٤٦.

وإذا كان نقل التكنولوجيا غالباً ما يعتبر جزءاً من عملية الدخول إلى السوق الأجنبي وأن التكنولوجيا في حد ذاتها تعتبر مورداً رئيسياً من موارد المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى المفاضلة بين مدخلين رئيسيين من مداخل نقل التكنولوجيا (سواء من خلال عقود الترخيص أو الاستثمار المباشر أو التصدير). المدخل الأول أو النظرية هي نظرية تكلفة المعاملات - Transac-tion cost theory، أما النظرية الثانية فهي (بمثابة مدخل يعتمد على الموارد) أى نظرية الموارد.

وفي إطار علاقة درجة الوفرة من الموارد ونموذج نقل التكنولوجيا من وجهة نظر المرخص / الشركة العالمية يمكن القول بأن التصدير يحتاج إلى موارد مادية، وبشرية، وتنظيمية أقل من النماذج الأخرى كاستثمار المشترك أو التملك المطلق لمشروع الاستثمار أو عقود الترخيص. بينما يحتاج التملك المطلق لمشروع الاستثمار في السوق الأجنبي إلى موارد مادية وتنظيمية وبشرية كبيرة للغاية. أما بالنسبة للاستثمار المشترك فإنه يحتاج توافر موارد مادية وتنظيمية أقل نسبياً من النموذج الأول (التملك المطلق) ولكنه يتطلب ارتفاع في درجة وفرة الموارد البشرية لدى الشركة العالمية. وتأتي عقود الترخيص بعد ذلك حيث تحتاج إلى الوفرة النسبية في الموارد البشرية لدى المرخص أما الحاجة إلى توافر الموارد التنظيمية والمادية فهي قليلة أو منخفضة⁽¹⁾.

الافتراضات التسعة أو العوامل الشرطية: في إطار العلاقة بين نماذج نقل التكنولوجيا والموارد يمكن صياغة عدد من الافتراضات أو الفروض الآتية بعد والتي تحتاج إلى اختبار ميداني للتأكد من مدى صحتها من عدمه. ولكن تم صياغتها باعتبارها مجرد توقعات تفسر مؤقتاً العلاقة بين نقل

(1) E.W.K. Tsang, "Choice of International Technology Transfer mode: A Resource - based view". Management International Review, vol. 37, no. 2 1997, pp 151 - 168

التكنولوجيا ودرجة الوفرة في الموارد لدى الشركة العالمية (المرخص مثلاً) المصدرة أو الناقلة للتكنولوجيا، وذلك في إطار النماذج المختلفة لنقل التكنولوجيا:

(١) بالمقارنة بالشركات الكبيرة الحجم، نجد أن الشركات صغيرة الحجم تفضل النموذج الذي يحتاج إلى أقل قدر ممكن من الموارد.

(٢) كلما كانت التكنولوجيا المنقولة جديدة، كلما فضلت الشركة ذلك النموذج الذي يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٣) كلما زادت درجة تعقيد التكنولوجيا المنقولة كلما فضلت الشركة النموذج الذي يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٤) كلما انخفضت الطاقة التكنولوجية الاستيعابية للمرخص / الشركة المعنية كلما فضل النموذج الذي يحتاج إلى وفرة من الموارد.

(٥) كلما انخفضت القدرات أو الطاقات الفنية الوطنية بالدولة المضيفة كلما فضلت الشركة العالمية نموذج نقل التكنولوجيا، الذي يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٦) في حالة غياب الحماية للملكية الفكرية أو عدم فعاليتها في الدولة المضيفة كلما فضلت الشركة المعنية نموذجاً لنقل التكنولوجيا يتطلب وفرة في الموارد.

(٧) كلما ارتفعت درجة أهمية التكنولوجيا بالنسبة لأعمال الشركة العالمية كلما فضلت هذه الشركة نموذج يحتاج إلى وفرة الموارد. في ضوء الافتراضات السابقة يمكن القول:

إن هناك سبعة عوامل رئيسية تحد من قدرة المرخص (الشركة) العالمية المصدرة / الناقلة للتكنولوجي) على اختيار نموذج نقل التكنولوجي وهي:

(أ) حجم الشركة.

(ب) درجة حداثة التكنولوجيا المنقول.

(ج) درجة تعقيد التكنولوجيا المنقول.

(د) الطاقة الاستيعابية للشركة العالمية.

(هـ) القدرات الفنية المتوافرة في الدولة المضيفة.

(و) درجة الحماية للملكية الفكرية في البلد المضيف.

(ز) درجة أهمية التكنولوجيا لأعمال الشركة العالمية..

إذن، تبقى الاستراتيجية التي تتبناها الشركة من بين أهم العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار وذلك في إطار علاقتها بحجم الشركة. فالشركة كبيرة الحجم تقوم بتقييم أو اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبي في إطار استراتيجيتها الرئيسية.

(٨) إن خبرة الشركة، وتكلفة نقل التكنولوجيا وقدرة الشركة على توليد ابتكارات جديدة قد تؤثر على اختيار نموذج نقل التكنولوجيا.

(٩) إن الكفاءة في إدارة نموذج نقل التكنولوجيا يرتبط ارتباطاً موجباً مع عدد مرات استخدامه.

أى إذا نجحت الشركة في إدارة مشروع الاستثمار المشترك (باعتباره نموذجاً من بين نماذج نقل التكنولوجيا) بكفاءة فإن هذا يشجع الشركة على تكرار استخدام هذا النموذج في أكثر من دولة مضيضة.

انطلاقاً من هذين الافتراضين (٨، ٩) يمكن إضافة العوامل الآتية بعد جنباً إلى جنب مع العوامل السبعة السابقة:

(أ) خبرة الشركة (ح).

(ب) تكلفة نقل التكنولوجيا (ط).

(ح) القدرات الابتكارية للشركة (ى).

(د) استراتيجية الشركة (ك).

(هـ) الكفاءة فى إدارة نموذج نقل التكنولوجيا (ل).

وبخصوص موضوع الحماية كمتغير مؤثر على النحو الوارد بالفرض السادس يمكن القول إنه طبقاً لدراسة سيوم (Seyoum, 1996) أشارت النتائج إلى أن حماية حقوق الملكية الفكرية تؤثر على الاستثمارات الأجنبية المباشرة ومعدل تدفقها بين الدول المعنية (المصدرة والمستوردة) وأن تأثير هذه الحماية يعتبر أكبر من تأثير الكثير من المتغيرات الخاصة بالسياسة الاقتصادية للبلاد^(١). أما موسينوف وبوميلز Mossinhoff & Bombelles, 1996 فقد أشارا فى دراستهما إلى أن اتجاه الدول المتقدمة (مثل الولايات المتحدة) نحو الصناعات التى تعتمد على نظم المعلومات المتقدمة تكنولوجياً مثل الصناعات الصيدلانية جعل من الحماية الكونية لحقوق الملكية الفكرية من الأولويات الملحة لحكومة هذه الدول. وفى مراجعة لعدد من الدراسات الميدانية أشارت النتائج إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل إبرام عقود الترخيص فى ظل حالات مثل^(٢):

(١) تقادم المنتجات.

(1) B. Seyoum, "The impact of intellectual property rights on foreign direct investment", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI, no. 1, Spring, 1996, pp. 50 - 61.

(2) G. Mossinghoff and T. Bombelles, "The importance of intellectual property protection to American Research - intensive pharmaceutical industry". Columbia Journal of World Business, vol. XXXI, no. 1, 1996, pp. 36 - 48.

- F. Contractor, The role of Licensing in International Strategy, Columbia Journal of World Business, vol. XVI, no. 4, 1981, pp. 73 - 83.

- Technology Licensing Practice in U.S. Companies: Corporate and public implications. Columbia Journal of World Business, op. cit., p. 83.

- (٢) ارتفاع درجة المنافسة في السوق.
- (٣) القيود التي تفرضها حكومات الدول المضيفة على التصدير، وكذلك الاستثمار الأجنبي المباشر.
- (٤) ارتفاع درجة الخطر السياسي في الدول المضيفة.
- (٥) صغر حجم السوق وارتفاع تكاليف النقل، والقيود الجمركية.
- (٦) صغر حجم الشركة وانخفاض قدراتها المالية والإدارية وغيرها.
- (٧) ارتفاع درجة كفاءة الشركة في مجالات البحوث والتطوير والاختراعات.
- (٨) ارتفاع معدلات التغير / التقدم التقني في مجال إنتاج وتسويق السلعة.
- (٩) الصناعات التي تتصف بارتفاع أو تحتاج إلى كثافة عالية من الجهود البحثية مثل الصناعات الدوائية والالكترونية ... إلخ.
- (١٠) السعي لتنمية أسواق جديدة والتنويع في خطوط الإنتاج.
- يضاف إلى ما سبق أن الترخيص يعتبر أحد المصادر الجيدة للدخل بالنسبة للمرخص كما أن عقد الترخيص يعتبر أحد أشكال حماية براءة الاختراع من السرقة، ويساعد على غزو الأسواق الدولية بدرجة أسرع من الاستثمارات المباشرة خاصة إذا كان المرخص لا يتمتع بالوفرة في موارده المالية والبشرية. في نفس الوقت تجدر الإشارة إلى أن فقدان السيطرة على العمليات أو الجودة وكذلك الأسواق المجاورة للمرخص له، وانخفاض معدل العائد على الاستثمار مقارنة بالاستثمار المباشر تعتبر من بين الآثار السلبية المتوقعة لعقد الترخيص بالنسبة للمرخص إلا إذا تضمن عقد الترخيص المبرم ما يمكن المرخص من تخفيض هذه الآثار.
- وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي أن يرد في عقد الترخيص نصوص صريحة تعنى نقل الملكية أو التنازل، وإلا سيكون العقد بعيداً عن نطاق الترخيص.

عقد الترخيص الصناعي كآلية من آليات تكوين التحالفات الاستراتيجية الكونية سبق الإشارة في المبحث السابق إلى ما يلي:

تعتبر عقود الترخيص الصناعية أحد الأساليب التي تستخدم في تكوين الأحلاف أو التكتلات الاستراتيجية الكونية Global Strategic Alliances⁽¹⁾. كما أنها تعتبر من أقل الأساليب تعقيداً في تكوين هذه الأحلاف، حيث لا يوجد مساهمات من رأس المال أو الملكية من قبل أطراف التحالف. وبخلاف عقود الترخيص بالخدمات فإن عقود الترخيص الصناعي يؤدي إلى خلق منافسين جدد. وفي هذا الشأن يجدر بالذكر أن هناك العديد من العوامل التي تكمن وراء اتخاذ الشركة لقرار إبرام عقود الترخيص لشركات أخرى - ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي⁽²⁾:

- ١- عدم قدرة الشركة على الرسملة (استغلال) على التكنولوجي (الاختراع).
- ٢- الرغبة في تعميم مستوى أداء معين على مستوى الصناعة في بداية تقديم السلعة للسوق.
- ٣- الرغبة في المحافظة على نظام ومستوى مرتفع من التكنولوجيا على مستوى الصناعة في ظل التغيرات السريعة والتكنولوجيا الموجهة باحتياجات البيئة.
- ٤- تلبية متطلبات الحكومات.
- ٥- عدم قدرة الشركات على تنمية الابتكارات التكنولوجية إلى أقصى حد.

(1) D. Lei and J. Slocum, "Global Strategic Alliances: pays off and Pitfalls", Organization Dynamics, Special Report, AMA, 1998, pp. 7 - 25.

(2) من الأساليب/ الآليات الأخرى التي تستخدم في تكوين هذه التحالفات: الاستثمارات المشتركة بين الشركات المتخصصة، الاستثمارات المشتركة بين الشركات المشاركة في إضافة قيمة Shared Value Adding، والاتحاد أو الاتفاق.

٦- توسيع السوق، واستيعاب المنافسة.

عقود الترخيص واستراتيجيات التحالفات الكونية: كبداية تجدر الإشارة إلى أن عقد الترخيص يمكن النظر إليه باعتباره استراتيجية وهدف وتكتيك واستثمار. أما كونه استراتيجية فهو يعتبر أحد الاستراتيجيات المستخدمة في تكوين التحالفات الكونية وكذلك غزو الأسواق الأجنبية بدون تكلفة وبحد أدنى من الخطر. ومن منظور الهدف فقد يتمثل في قيام المرخص بتدعيم قدراته البحثية في مجالات الابتكار والتطوير للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الابتكارات التي يتم الرسملة عليها والاستفادة منها. وإذا نظرنا إلى عقد الترخيص باعتباره تكتيكاً فهو يعتبر وسيلة لتحقيق أو تنفيذ استراتيجيات وأهداف أو دوافع الشركة لغزو الأسواق الأجنبية. كما أن الإنفاق على بحوث التنمية والتطوير التي تؤدي إلى مزيد من التحسين من العمليات وزيادة عدد الابتكارات يعتبر إنفاقاً استثمارياً له مردوداً في الأجل الطويل.

وكما يعتبر عقد الترخيص أحد النماذج واسعة الانتشار في نقل التكنولوجيا مثله في ذلك مثل: مشروعات الاستثمار المشترك، والتملك المطلق لمشروع الاستثمار من قبل المستثمر الأجنبي، والتصدير... وغيرها، فإن كل هذه النماذج تمثل في نفس الوقت استراتيجيات لتكوين التحالفات الكونية. وفي هذا الخصوص يمكن عرض مقارنة مختصرة بين بعض هذه النماذج على النحو الموضح بالجدول الآتي^(١) بعد.

نتائج البحث والتوصيات:

في ضوء التحليل السابق يمكن القول:

(١) أنه رغم تعدد الآليات الخاصة بنقل التكنولوجيا إلا أن الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر يعتبر من أكثر الآليات والنماذج شيوعاً وفعالية في هذا الخصوص.

(1) D- lei and J - Slocum, op. cit., p 11

جدول رقم (١) الألاف الاستراتيجية التكنولوجية

الاستراتيجية	أساس التنظيمي	المنافس	التكلفة	عوامل النجاح المرجوة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
(١) عقود الترخيص الصناعية	التكولوجي	التخطيط المبكر للتصميمات. • القدرة على الرسالة على الابتكارات • مدخل لأنواع جديدة من التكنولوجيا • القدرة على التحكم في مسار الصناعة ونظورها	• خلق منافسين جدد • إحد المنافس المحيطة من الصناعة (قد تؤدي إلى الفروج من الصناعة) • اعتماد خلق علاقة اعتمادية على المرخص له	• اختيار المرخص له الذي قد لا يصبح منافساً وتدهيم • حماية الابتكار أو الاختراع.	• المعرفة التقنية. • تدريب المديرين.
(٢) عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص الخدمات	جغرافي	• الدخول إلى السوق بسرعة • انخفاض التكلفة الأساسية	• الرقابة على الجودة وحماية العلامة التجارية. • مستويات أداء متعددة بدقة	• الدوافع أو العلاقة في قيم • نقطة الشركاء والالتزام الدقيق بها.	• الترجمة بالتوازي الاجتماعية • المرخص له وكذلك الترجمة • بالتعليم الأساسية له.
(٣) الاستثمار المشترك المبني على التخصص بين الشركاء	وطني	• نظم مهارات الشركاء • تحقيق وفورات الحجم الكبير (أو الحجم الاقتصادي) • التكامل شبه الرأسى • التعلم السريع جداً	• الاعتمادية الشديدة على مهارات الشركاء • عرقلة أو إعاقة الاستثمار الداخلي	• معايير محددة وضمانة للأداء • انخفاض في مشروعات الاستثمار المشترك كطالب وليس استغناء أي الدعم من الشركاء (نظم مهارات الشركاء) • إدراك أن التعاون يعتبر شكلاً آخر من أشكال المنافسة لنظم مهارات جديدة.	• التدريب والتسمية الإدارية • مهارات المفترض • الدور الإداري M. Rotation
(٤) الاستثمار المشترك المبني على المشاركة في أمانة قيمة	السلطة/ المنتج أو خط الأعمال of business سلطة القيم	• تدعيم الاستفادة من جوارب القوة لدى الشركاء. • التعلم السريع • التمسك السريع والتطوير للمهارات التكنولوجية	• ارتفاع تكلفة الدخول • عدم القدرة على منتج الشركاء من الحصول على المعلومات	• الامركزية والاستقلال عن الشركة الأم • تجاهن أسباط السلوك الإداري أو نظم الإدارة • طول فترة العلاقة المصنة	• بناء فرق العمل • التكيف • المرونة وتعلم مهارات الاتصال

كما أن نقل التكنولوجيا كعملية ومنهج تنطوي على عدة قضايا رئيسية (التكلفة، التسعير، والملائمة، والشروط وغيرها) تحتاج إلى دراسة متأنية قبل اتخاذ قرار نقل نوع أو مستوى معين من التكنولوجى دون آخر.

(٢) تعتبر عقود الترخيص (صناعية أو تجارية أو خدماتية) من أكثر آليات نقل التكنولوجيا شيوعاً خاصة لدول العالم الثالث.

(٣) ومع الأخذ فى الاعتبار طبيعة عقد الترخيص الصناعى والشروط الواجب توافرها فيه فلا بد من التأكيد على أنه فى حالة قيام المرخص بمنح كافة الحقوق (مناسخدام وصنع وبيع براءة الاختراع بشكل حصرى أو قصرى) للمرخص له فإن هذا لا يعتبر ترخيصاً وإنما بيعاً أو تنازلاً عن براءة الاختراع محل العقد إذا لم يكن الحق الحصرى المحول هو فقط حق الاستخدام.

(٤) ويخطأ من يتصور أن المقابل الذى يحصل عليه المرخص قد يكون مبلغاً ثابتاً يتفق عليه فقط، أو أنه قد لا يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات وغير ذلك. فالمقابل الذى يحصل عليه المرخص من الممكن أن يأخذ أشكالاً أخرى متعددة طالما تم الاتفاق عليها فى عقد الترخيص.

(٥) إذا كان عقد الترخيص فى الأصل عقد رضائياً، وسواء كان الترخيص ضمنياً أو صريحاً، وبغض النظر عن كون هذا العقد قصرياً أو غير قصرى، بالضرورة أو الاختيار فى أسبابه...، فإن هذا يعنى أن عقد الترخيص عقداً ينشئ حقوقاً ويترتب أو يفرض التزامات على طرفى (أطراف العقد).

(٦) إن عقد الترخيص الصناعى باعتباره نموذجاً رئيسياً من نماذج نقل التكنولوجيا يتنازعه نظريتان أساسيتان، الأولى ترتبط بالتكلفة أما الثانية فتتعلق بالموارد. وكلتا النظريتان تقدمان عوامل أو محددات

شرطية تحدد مديات استخدام عقد الترخيص الصناعي في نقل التكنولوجيا.

(٧) إن الافتراضات (الفروض) المتعددة التي تم صياغتها والتي تُشكل في جوهرها عوامل شرطية توضح العلاقة بين نقل التكنولوجيا ودرجة الوفرة في الموارد لدى المرخص، وعلاقتها أيضاً بالتكلفة ومتطلبات الحماية وغيرها يجب أخذها في الحسبان أو اعتبارها مقدمات ومحاور رئيسية كورقة عمل لصياغة بدائل التصرف الممكنة أو المحتملة لطرفي العقد، والتنبؤ بالنتائج المتوقعة أو احتمالات النجاح أو الفشل للعلاقة التي ينشأها العقد وآثارها المختلفة.

(٨) بغض النظر عن الدوافع الكامنة وراء قيام الشركات عبر الوطنية أو متعددة الجنسيات (المرخص) لإبرام عقد الترخيص الصناعي فإن عنصر الحماية للملكية الفكرية يأتي دائماً على رأس اهتمامات المرخص حتى بالرغم من توافر اشتراطات أو موثيق دولية تحقق قدراً ملموساً من الحماية لبراءات الاختراع.

(٩) إذا كان عقد الترخيص الصناعي أو التجاري أو الخدماتي يعتبر آلية فعالة من آليات نقل التكنولوجيا فإن الأدلة التطبيقية تشير إلى أن هذا النوع من العقود يعتبر أيضاً أحد الآليات التطبيقية تشير إلى أن هذا النوع من العقود يعتبر أيضاً أحد الآليات الفعالة في بناء التحالفات/ التكتلات الاستراتيجية، الكونية Global Strategic Alliances. هذا، وفي ضوء فحص عدد من نماذج عقود الترخيص الصناعي يمكن القول إنه لا يوجد نموذجاً يتصف أو يمكن تعميمه، حيث يوجد كثير من العوامل التي تحكم إبرامه بعضها يرجع إلى طبيعة «ما هو محل العقد»، والبعض الآخر يرجع إلى المقدرة أو المركز التفاوضي لطرفي العقد بالإضافة إلى عوامل أخرى دولية ومحلية (انظر النموذجين التاليين كمثال).

(١٠) من المنظور التطبيقي أو العلمي يمكن عرض نموذجين من العقود لإدراك بعض ملامح منهجية التعامل مع الإعتبارات المختلفة التي تم عرضها، وذلك على النحو الموضح بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢).

(١١) إن عقود الترخيص الصناعية ليست عقوداً نمطية. وعدم وجود نمط معين (أو على الأقل حد أدنى متفق عليه من بنود العقد) قد يرجع إلى عوامل عديدة منها على سبيل المثال:

أ - تباين ما هو محل العقد (الاختراع، الاسم أو العلامة التجارية، الخدمة مثلاً) وهذا ما يتضح ملحق رقم (١) والملحق رقم (٢).

ب- تباين المقدرة التفاوضية لأطراف العقد.

ج- تباين الثقافات والقوانين وشروط التحكيم بين الدول.

د- المشاكل القائمة نتيجة عدم وجود سوق للتكنولوجيا بشكل عام.

(١٢) إن البنود الواردة في العقود التي تم مراجعتها ومنها العقدين بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) جاءت مؤيدة معظمها لمجموعة الحقوق والإلتزامات التي تم عرضها بالبحث، كما أنها تعكس الطبيعة المميزة لهذا النوع من العقود على النحو السابق عرضه بالبحث بصفة عامة.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن عرض بعض التوصيات باختصار على النحو الآتي:

١ - طالما أن هيئة الأمم المتحدة قد وضعت بعض الضوابط الأخلاقية (المتبعة في ميثاق شرف (CODE OF CONDUCT) لممارسات الشركات العالمية في إطار علاقتها بالدول المضيفة فإن قيام نفس الهيئة بتحديد ترتيبات معينة وشروطاً للتحكيم وتسوية المنازعات ترتبط بعقد الترخيص الصناعي يمثل ضرورة ملحة في الوقت الحالي. خاصة مع تنامي ظاهرة العولمة هذا مع الأخذ في الاعتبار أن اتفاقيات حماية

الملكية الفكرية التي وقعتها بعض الدول تضمن حماية حقوق الشركات العالمية (المرخص) بالدرجة الأولى ولا تحتوى على حقوق لها دلالة للمرخص له خاصة فيما يتعلق ببعض أنواع التكنولوجيا المتقدمة (مثل التكنولوجى والصيدلانيات) .

٢- إن التباين فى طبيعة عقود الترخيص الصناعى ونوعيتها يجب أن يتعكس على كل من الحقوق والالتزامات لأطراف العقد، وكذلك على شروط التحكيم وتسوية المنازعات بينهم .

٣- أن عقد الترخيص الصناعى الضمنى لا ينشأ عقداً أصيلاً إلا بشروط معينة أهمها أن يكون امتداداً لعقد أصيل .

٤- يجب أن تدرك الدول المستوردة للتكنولوجيا - أو المرخص له أن نوعية عقد الترخيص ونموذج النقل تحكمه عوامل عديدة منها درجة حداثة التكنولوجى المنقول وخصائص الشركة المصدرة مثلاً، حيث أن ادراك هذه العوامل قد ترفع أو تحسن المقدرة التفاوضية للمرخص له .

٥- إن عقد الترخيص الصناعى يعتبر من بين أهم أساليب أو آليات دخول الشركات بدول العالم الثالث فى تحالفات أو تكتلات كونية مع الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات خاصة أنه يتناسب مع خصائص منظمات الأعمال بهذه الدول التى تختلف عن نظائرها فى الدول المتقدمة .

٦- إن اختيار عقد الترخيص الصناعى كنموذج لنقل التكنولوجيا يجب أن يتم فى ضوء متطلبات الاستخدام والاستفادة الحقيقية من التكنولوجيا المنقولة وذلك بالمقارنة مع النماذج الأخرى .

٧- من الضرورى أيضاً أن تتولى الهيئات القومية المعنية بالاستثمارات الأجنبية (مثل الهبة العامة للاستثمار فى مصر) الإشراف على إبرام عقود الترخيص بما يضمن حقوق وتنفيذ الالتزامات الخاصة بطرفى العقد بالإضافة إلى الأهداف القومية المرتبطة بفتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية بشكل عام .

مقترحات لبحوث تطبيقية قادمة

نظراً لتعدد الجوانب والقضايا التي تناولها البحث المرجعي الحالي فقد يكون من المفيد اختيار بعض هذه الجوانب التي يمكن دراستها ميدانياً في ضوء خصائص بيئة الأعمال والشركات المصرية والأجنبية العاملة في مصر، وذلك على النحو الآتي:

١- دراسة العلاقة بين خصائص (الشركة العالمية) وبفضيلاتها والنماذج المختلفة لنقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث. وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن الافتراضات التسعة السابق ذكرها في البحث الحالي ستكون محلاً للاختبار.

٢- دراسة مدى فعالية عقد الترخيص الصناعي في تشكيل التكتلات الكونية (سواء بالنسبة للمرخص أو للمرخص له).

٣- تحليل ودراسة شروط التحكيم وتسوية المنازعات في عقود الترخيص الصناعية.

٤- دراسة العلاقة بين نوع الترخيص الصناعي وخصائص كل من المرخص والمرخص له.

ملحق رقم (١)

النموذج الأول^(١)

عقد إنشاء وتوسيع مصنع،

ترخيص بالمعرفة (البرازيل).

١- تحرر هذا العقد في يوم من عام ١٩

بين كل من وهي هيئة تأسست، ولها كيائها بمقتضى
قوانين ولاية ومقرها الرئيسى فى
(المعبر عنها فيما بعد «المرخص»).

وبين وهي شركة نشأت ولها كيائها فى ظل قوانين
جمهورية البرازيل، ومقرها الرئيسى فى مدينة وولاية ساو باولو (المعبر عنها
فيما بعد «المرخص له»).

٢- حيث أنه بمقتضى عقد مؤرخ فى ١٩ يحصل المرخص على
ترخيص محدود لتكريب وتشغيل بعض القطع من وحدة
صناعية من تصميم المرخص، فى مصنعه بالقرب من ساو باول،
البرازيل، كما هو مذكور بالتفصيل فى الجدول أ من العقد المذكور.

٣- وحيث أن المرخص له يرغب الآن فى تعديل الوحدة الصناعية
المذكورة بحيث يجرى تغييرها إلى وحدة قياسية كاملة من وحدات
تصميم المرخص، وأنه يرغب كذلك فى أن يكتسب ترخيصاً قياسياً
للمرخص فى الموقع المذكور وذلك على أساس الإتاوة السائدة.

٤- وحيث أن المرخص يرغب جدياً فى إلغاء العقد القديم واستبداله بعقد
ترخيص آخر قياسي وغير قصري،

(١) بتصريح خاص من الزميل العزيز الدكتور ماجد عمار، كلية الحقوق جامعة الأزهر، مع
تقديرى الخاص لسيادته.

٥- لذلك، وعلى أساس دفع مبلغ المرخص له إلى المرخص
والذى أعلن عن استلامه بمقتضى هذا، وعلى أساس التعهدات المشتركة
والاتفاقيات والالتزامات الموضوعية والمنجزة فقد اتفق صراحة على ما
يلى:

٦- يوافق المرخص والمرخص له بمقتضى هذا على أن العقد الخاص
بالترخيص المذكور المحرر بتاريخ يعتبر لاغياً بمقتضى
هذا واستبداله بالعقد الحالى.

٧- أ- يمنح المرخص بمقتضى هذا إلى المرخص له ترخيصاً غير قصرى
وغير قابل للتنازل فى ظل البراءات البرازيلية الآتية:

رقم البراءة	المخترع	تاريخ انتهاء الصلاحية
.....
.....
.....

وذلك بقصد مزاولة هذه الاختراعات فى مصنع المرخص له، وهى
الاختراعات الموصوفة أو المطلوبة فى البراءات المذكورة وكذلك أى
اصدارات لبراءات جديدة تتعلق بها، ولكن إلى الحد الذى يتعلق بصناعة
واستخدام الأجهزة وتشغيل العمليات الموصوفة والمطلوبة فى البراءات
المذكورة لإدارة وحدة صناعية فى الموقع المذكور. ولا يجوز
للمرخص له أن يمنح أى تراخيص من الباطن إلى أشخاص آخرين.

ب- يوافق المرخص على أن يمد المرخص له بجميع التصميمات أو
المعرفة الفنية، المعمول بها بما فى ذلك كتيبات التشغيل اليدوية

والرسومات الموجودة الآن في حوزة المرخص والتي قد تتعلق بالعمليات المرخص بها والأجهزة وكيفية تشغيلها.

ج- يوافق المرخص له على أنه سوف يبذل الجهود المعقولة لتجنب إفشاء أى سر لأى شخص أو مؤسسة أو شركة مهما كانت، وهو السر الخاص بأى معلومات تنتمى إلى والتي يزود بها المرخص له عن طريق المرخص، وأنه بناء على هذا العقد، يجب أن يكون مفهوماً أن المرخص له، له مطلق الحرية فى أن يفشى هذه المعلومات السرية إلى موظفيه، كما أن أى إفشاء غير مرخص به بواسطة موظفى المرخص له لا يجوز اعتباره إخلالاً بهذا العقد. وعن المفهوم أيضاً أن التزام المرخص له بصدد عدم الإفشاء يمتد فقط إلى المعلومات المتحصل عليها بمقتضى هذا العقد ولا يمتد إلى المعلومات غير السرية. ويجب إعفاء المرخص له من تعهد بالنسبة للسرية بعد عشر سنوات من تاريخ انتهاء هذا العقد.

د- يوافق المرخص على إعفاء المرخص له من جميع التعويضات والتكاليف والمصاريف التى قد تنشأ عن أى قضية تتعلق بالتعدي على البراءة التى قد ترفع بواسطة أى طرف ثالث ضد المرخص له نظير استخدام موضوع الترخيص المذكور فى هذا العقد بشرط أن يكون المرخص له قد أخطر المرخص فوراً وكتابة عن رفع هذه القضية وأن يسمح للمرخص فى مواصلته للدفاع، إذا ما رغب فى ذلك، وذلك بشرط أن يكون الالتزام الكلى على المرخص مقصوراً على مبلغ التعويض الذى يستلمه المرخص بمقتضى البند ٨ من هذا العقد. ومع ذلك يجب أن يكون مفهوماً أنه لا المرخص ولا المرخص له فى الوقت الحاضر، على علم بأية براءات اختراع برازيلية موجودة حالياً أو مملوكة بواسطة الغير بحيث تغطى موضوع هذا الترخيص.

٨- (أ) يوافق المرخص له على أن يدفع إلى المرخص فوراً مبلغ

وهذا المبلغ سوف يعتبر مبلغاً جزافياً يمثل مدفوعات الإتاوة مقدماً ولا يجوز إرجاعه بل يمكن استخدامه كضمان لمدفوعات الإتاوات المستحقة الجارية بمقتضى البند ٨ (ب) من هذا العقد.

(ب) يجب على المرخص له أن يدفع إلى المرخص إتاوة قدرها على كل طن من المنتجة قبل تاريخ ، وذلك بوساطة المرخص له عن أى عملية أو جهاز يقع فى نطاق أى ادعاء أو ادعاءات لواحد أو أكثر من البراءات التى فى ظلها يكون المرخص له قد منح ثمة ترخيص بوساطة هذا العقد أو بوساطة أى جهاز أو عملية تستخدم أى تصميم سرى أو عملية سرية خاصة ، بالمعرفة الفنية، التابعة للمرخص، والمزود بها المرخص له فى ظل هذا العقد.

(ج) الإتاوات المذكورة فى هذا العقد يجب حسابها كل ثلاثة أشهر ابتداءً من أول يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر وذلك عن الثلاثة أشهر السابقة، فإن المبلغ الخاص بـ المنتج بمقتضى هذا الترخيص أثناء كل ثلاثة أشهر يجب أن يخطر به المرخص مصحوباً بشيك نظير الإتاوات المستحقة فى هذا الصدد فى تاريخ لا يزيد عن ثلاثين يوماً بعد نهاية الثلاثة أشهر التى ينتمى التقرير إليها.

(د) يجب على المرخص له أن يكون لديه سجلات خاصة عن الـ المنتجة بمقتضى هذا الترخيص بحيث يكون بها تفاصيل كاملة تمكن المرخص له من تقرير مبلغ الإتاوات المستحقة فى ظل هذا العقد، كما أن كل تقرير ريع سنوى، من المشار إليه فى الفقرة السابقة يجب أن يكون مصحوباً بشهادة مع حلف اليمين أمام الموظف المختص.

(هـ) من المفهوم والمتفق عليه بين الطرفين أن التزامات المرخص له بمقتضى الفقرة (ب) من هذا البند الخاص بدفع الإتاوة يجب أن تنتهى فى وهو تاريخ نهاية صلاحية البراءة.

٩- وبناء على طلب المرخص له يوافق المرخص على توفير خدمات المهندسين المهرة بشكل كامل بالنسبة للموضوع المرخص به لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر للمساعدة في بدء تشغيل العمليات المرخص بها، ويوافق المرخص علاوة على ذلك أنه على طلب المرخص له، أنه يجوز للمرخص له استشارة ممثليه المعتمدين الموجودين لدى المرخص في مقر عمله في حول أي صعوبات تصادفه في أي عملية من عمليات التركيب الخاصة بالمعدات المرخص بها بمقتضى هذا العقد لمدة ستة أشهر من نهاية هذا التركيب. ويجب على المرخص أن يبذل أقصى ما في وسعه لمساعدة المرخص له نحو تنفيذ عملية التركيب بأقصى ما يمكن من دقة مع تجنب هذه الصعوبات التي تحيط بعملية التشغيل. كما أن الخدمات المشار إليها في هذا البند يجب توفيرها بواسطة المرخص ثم إعطائها إلى المرخص له بسعر التكلفة الخاصة بالمرخص بالنسبة لتقديم هذه الخدمات زائد في المائة من هذه التكلفة.

١٠- فإذا لم يستطع المرخص له القيام بأي من التزاماته بمقتضى هذا الاتفاق، يجوز للمرخص، بعد إخطار المرخص له بمقتضى إخطار كتابي عن نيته في إنهاء العقد وذلك بعد ثلاثين يوماً، وذلك لفشل المرخص له في القيام بالتزاماته، وبعد إخطار كتابي آخر يجوز للمرخص إنهاء الترخيص الممنوح للمرخص له إلا إذا عمل المرخص له على تغطية هذا الفشل في ظرف المدة المذكورة وهي ثلاثين يوماً.

١١- لا يجوز للمرخص تحت أي التزام أن يرفع أي دعوى أو يقاضى أي متعدي على البراءة، كما لا يجوز بأي حال من الأحوال اعتبار المرخص مسئولاً أو ملتزماً أمام المرخص له عن عدم رفع الدعاوى ضد المتعدي على البراءة. فإذا طلب من المرخص رفع الدعوى ضد أي متعدي على البراءة، فإن مواصلة إجراءات هذه الدعوى يجب أن

تكون برمتها عن طريق المرخص، وأى تعويضات فى هذا الصدد يجب أن تنتمى بشكل قصرى إلى المرخص.

١٢ - هذا العقد نافذ المفعول لمصلحة الطرفين المتعاقدين وخلفائهم والمتنازل إليهم الذين يعملون بنفس الأعمال التى تتعلق بموضوع البراءات المرخص بها ولكن لا يجوز التنازل بخلاف ذلك بأى حال من الأحوال.

١٣ - يضم هذا العقد جميع الاتفاقات التى جرت بين الطرفين حول الترخيص المذكور، وليس هناك أى اتفاقات سابقة أو لاحقة شفوية كانت أو كتابية بين الطرفين الحاليين بصدد الموضوع السابق.

وإثباتاً لما ذكر قد توقع على هذا العقد وصدر من صورتين أصليتين بوساطة موظفى الطرفين المعتمدين وختم بالأختام الرسمية بوساطة شركتى الطرفين المتعاقدين.

ملحق رقم (٢)

النموذج الثاني^(١)

اتفاق ترخيص للمعرفة الفنية والعلامة التجارية

(بلجيكا)

إنه في يوم قد تحرر هذا العقد بين
ومقرها الرئيسي في بالولايات المتحدة الأمريكية (المعبر
عنها فيما بعد بلفظ الشركة الأمريكية).

(طرف أول)

وبين ومقرها الرئيسي في بلجيكا
(المعبر عنها فيما بعد بلفظ الشركة البلجيكية)

(طرف ثان)

حيث أن الشركة الأمريكية قد طورت عدة طرق وإجراءات ووسائل فنية
مستخدمة في صناعة وتخزين ونقل السماد، وحيث أن الشركة البلجيكية
تعمل في إنتاج السماد في المملكة البلجيكية وأنها ترغب في اكتساب المعرفة
الخاصة بهذه الطرق والإجراءات والوسائل الفنية.

لذلك، وعلى أساس ما ذكر، فقد اتفق على ما يلي:

١- يعتبر لفظ بمثابة العلامة التجارية للشركة الأمريكية
وهي العلامة المسجلة بالولايات المتحدة وكندا وأن طلب تسجيل العلامة
التجارية المذكورة قد أودع في بلجيكا.

(١) بتصريح خاص من الزميل الدكتور ماجد عمار، كلية الحقوق جامعة الأزهر.

٢- ولفظ السداد كما هو مذكور في هذا العقد يجب تفسيره على أنه المنتجات التي يعطيها هذا اللفظ شامل بشكل عادي والتي تصنع الآن بواسطة الشركة الأمريكية.

٣- ولفظ «سنة التعاقد» كما هو مستخدم في هذا العقد يجب أن يعنى الفترة السنوية ابتداءً من التاريخ المذكور أعلاه حتى التاريخ السنوى التالى له وكذلك كل فترة أخرى سنوية لاحقة.

٤- (أ) تمنح الشركة الأمريكية بمقتضى هذا إلى الشركة البلجيكية الحق غير القصرى والترخيص بالتصنيع، والحقوق غير القصرية للاستخدام والبيع، أثناء فترة هذا العقد وما بعدها، فى الوحدات الصناعية للشركة البلجيكية وفى مصانعها وغير ذلك من المصانع الموجودة الآن أو التى تشيد فيما بعد والتى قد تقع فى نطاق الحقوق الحالية لأراضى مملكة بلجيكا الخاص بالطرق والاجراءات والأساليب الفنية المستخدمة الآن بالشركة الأمريكية لصناعة السداد وتخزينه ونقله.

(ب) تمنح الشركة الأمريكية بمقتضى هذا إلى الشركة البلجيكية الحق غير القصرى والترخيص، فى ظل التسجيلات البلجيكية للعلامات التجارية طبقاً لما هو موجود الآن فى ملكية الشركة الأمريكية أو فى المستقبل أثناء مدة هذا العقد فقط، وذلك لاستخدام العلامة التجارية « » فقط فى حالة بيع السداد المصنع بواسطة الشركة البلجيكية طبقاً للمعلومات المجهزة فى ظل هذا العقد فى مصانعها المذكورة ووحداتها الصناعية بشرط أن تكون جميع المواد والإعلان والأوعية التى تحمل العلامة التجارية المذكورة المتميزة بشكل واضح لكى تبين صناعة المنتج بواسطة الشركة البلجيكية.

٥- قبل نهاية مدة هذا العقد، يجب على الطرفين المتعاقدين إعطاء الاعتبار للنصوص والشروط التى على أساسها قد تكون الشركة

الأمريكية راغبة في أن تمنح إلى الشركة البلجيكية الحق أو الترخيص في استخدام العلامة التجارية ، ، حسب ما اشترط عليه في هذا العقد، أثناء المدة الإضافية اللاحقة ومع ذلك ففي حالة ما إذا فشل الطرفان في الاتفاق على هذه النصوص والشروط فلا يجوز أن تصبح الشركة الأمريكية ملزمة بمنح الشركة البلجيكية أى حق من هذه الحقوق أو الترخيص.

٦- أثناء مدة هذا العقد يجب على كل طرف أن يزود الآخر، دون تكلفة إضافية بالمعلومات والحق في استخدام هذه المعلومات التي تتعلق بالتحسينات والتعديلات بصدد الطرق المذكورة والعمليات والوسائل الفنية الخاصة بتصنيع وتخزين ونقل السمار حسب ما هو مذكور وبأسرع ما يمكن حسب الطريقة المبينة، بشرط أن يكون استخدام الشركة لهذه المعلومات خاضعاً للقيود والشروط المذكورة في هذا العقد.

٧- بمجرد تنفيذ هذا العقد واستلام الدفعة المبدئية المتفق عليها، يجب على الشركة الأمريكية أن تكشف عن أسرار هذه الطرق والجراءات والوسائل الفنية وأن تعطي التعليمات اللازمة في هذا الخصوص بما في ذلك صور من الرسومات إذا استلزم الأمر استخدامها وذلك إلى عدد لا يزيد عن خمسة (٥) من ممثلي الشركة البلجيكية المعتمدين والمعينين بأمر كتابي من هذه الشركة للقيام بهذا الغرض وهؤلاء الممثلين يجب إرسالهم بواسطة الشركة البلجيكية دون تكلفة أو مصاريف على الشركة الأمريكية إلى الموقع أو المواقع الموجودة بالولايات المتحدة حسب ما يقدر بواسطة الشركة البلجيكية دون تكلفة أو مصاريف على الشركة الأمريكية إلى الموقع أو المواقع الموجودة بالولايات المتحدة حسب ما يقدر بواسطة الشركة الأمريكية للغرض المذكور ولملاحظة الطريقة المذكورة في العمليات وذلك في الوقت المناسب للشركة الأمريكية تكون هذه الطريقة تحت التشغيل.

٨- يجب على الشركة البلجيكية أن تحافظ على سرية الطرق والجراءات والوسائل الفنية وجميع المعلومات والمعرفة الفنية والمزاوالت التجارية والأسرار التي أفسيت أو انتقلت بأى طريقة كانت بواسطة الشركة الأمريكية إلى الشركة البلجيكية، ومع ذلك يجوز للشركة البلجيكية أن تنقل هذه الأسرار إلى موظفيها إلى الحد الضرورى للتصنيع والتوزيع والبيع الخاص ب كما هو مشروط عنه فى هذا العقد، ولكن يجب على أى موظف تنتقل إليه مثل هذه المعلومات أن يكون ملتزماً بالتالى بالسرية الخاصة بها.

٩- عند تنفيذ هذا العقد يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية مبلغاً وقدره من الفرنكات البلجيكية والتي لا يجوز إرجاعها.

١٠- وفى أثناء مدة هذا العقد، يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية آتاوة على كل طن (ألفين ٢٠٠٠٠، رطل) من السماد المصنع والمباع أو المستخدم فى وهو معدل سعر البيع لكل طن (فوب موقع الإنتاج، وبدون مصاريف الأوعية وضرائب المبيعات) من السماد المباع بواسطة الشركة البلجيكية أثناء كل سنة تعاقدية وهذا الرقم الذى تقرر على هذا الأساس يجب ضربه فى العدد الإجمالى لهذه الأطنان المصنعة أو المباعة أو المستخدمة بواسطة الشركة البلجيكية أثناء المدة التعاقدية، والمبلغ الناتج عن ذلك هو الذى يتمثل فى إجمالى الإتاوة المستحقة عن هذه السنة. والحد الأدنى من الفرنكات عن كل سنة تعاقدية لاحقة للسنة التعاقدية الأولى يجب دفعه بواسطة الشركة البلجيكية.

١١- وفى خلال ثلاثة (٣) أشهر بعد انتهاء كل سنة تعاقدية، يجب على الشركة البلجيكية أن تقدم إلى الشركة الأمريكية، حساباً مفصلاً عن جميع الأطنان من السماد المدفوع عنه الإتاوة بواسطة الشركة البلجيكية

أثناء كل سنة، وكذلك الإتاوات المطبقة بمقتضى هذا، بما فى ذلك الجداول الخاصة بجميع المبيعات التى أنجزت والتمن المدفوع. ولتأيد ما ذكر يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية جميع المبالغ المستحقة فى هذا الصدد.

١٢- كما يحق للشركة الأمريكية أن تفحص بواسطة ممثل معتمد أو ممثلين فى أى وقت من الأوقات أثناء ساعات العمل الرسمية، تلك السجلات والدفاتر الخاصة بالشركة البلجيكية التى تغطى مقادير الأطنان وأسعار البيع الخاصة بالسماذ المستحق عليها دفع الإتاوات بواسطة الشركة البلجيكية وكذلك الإتاوات المطبقة فى هذا الصدد. كما أن قبول الشركة البلجيكية لأى مبالغ بمقتضى هذا، سوف لا ينشئ أى نوع من الموافقة على الحساب والجداول أو الأرقام التى على أساسها عمل الدفع باستثناء ذلك التصحيح لأى مدفوعات تكون غير عرضة للمساءلة، إلا إذا أثبتت هذه المساءلة خلال ثلاث (٣) سنوات بعد هذا الاستلام.

١٣- وفى حالة ما إذا منعت الشركة البلجيكية بواسطة أمر أو حكم من محكمة مختصة من استخدام جميع الطرق المذكورة والملكيات والوسائل الفنية الموجودة فى نطاق المملكة البلجيكية، فيجب إعفاء الشركة البلجيكية من التزامها بدفع الحد الأدنى بشرط أن يكون هذا الحد الأدنى مطبقاً على أى سنة تعاقدية ويكون هذا الأمر أو الحكم نافذ المفعول أثناء أى جزء من هذه السنة التعاقدية.

١٤- وبصرف النظر عن أى نصوص أخرى فى هذا العقد تكون مخالفة له، فإن التزام الشركة البلجيكية بدفع الإتاوات يجب أن يتوقف عندما تودى جميع المدفوعات الإجمالية إلى الشركة الأمريكية والتى تبلغ من الفرنكات البلجيكية بما فى ذلك الدفعة الأولى وقدرها من الفرنكات البلجيكية.

١٥- جميع المبالغ المشار إليها والمدفوعات التي تصبح مستحقة بمقتضى هذا يجب أن تدفع إلى بنك فى بروكسل، بلجيكا لحساب الشركة الأمريكية بدون خصم وبدون دفع أية ضريبة أو ضرائب مستحقة الآن أو تفرض فى المستقبل على هذه المدفوعات أو الإتاوات بواسطة مملكة بلجيكا أو بواسطة أى سلطة حكومية أجنبية أخرى غير الولايات المتحدة حتى يمكن تحصيل المبالغ والنسب المئوية التى قد تصبح مستحقة إلى الشركة الأمريكية خالية وصافية من أية خصومات.

١٦- لا تعطى الشركة الأمريكية أى ضمان، سواء كان صريحاً أو ضمناً عن العلامة التجارية ، ، أو على أى من الطرق المذكورة والاجراءات والوسائل الفنية والمعلومات والمعرفة الفنية أو المعلومات التجارية أو الأسرار المتبادلة فى هذا الصدد وتوافق الشركة البلجيكية بالألا تنازع فى قيمة أو ملكية ما ذكر.

١٧- تعترف الشركة البلجيكية بالعلامة التجارية ، ورقم البراءات الأمريكية الصادر ورقم الصادرة وكذلك رقم البراءات الكندية الصادرة ورقم الصادرة وتوافق بالألا تطعن أو تساند أى طرف بصدد صلاحية أو ملكية العلامة التجارية أو أى من البراءات المذكورة.

١٨- سوف لا تكون الشركة الأمريكية ملزمة بالدفاع أو إبعاد الضرر عن الشركة البلجيكية فى مواجهة أى قضية أو ادعاء بالضرر أو أى مطلب مبنى على تعدى حقيقى أو مزعوم على أى براءة أو علامة تجارية أو أى صفقة غير مشروعة ناتجة عن مزاولة أو استخدام أى حق أو ترخيص يكون قد منح بمقتضى هذا العقد. وفى حالة ما إذا كان حق الشركة البلجيكية فى استخدام الطرق المذكورة والملكيات والوسائل الفنية الموجودة فى نطاق الإقليم المذكور قد أصبح معرضاً للمناوأة أو التحدى

بواسطة أى شخص أو شركة أو هيئة تدعى بالتعدى على البراءة نتيجة الاستخدام المذكور، فيجب على الشركة الأمريكية أن تكشف للشركة البلجيكية عن هذه المعلومات حسب ما تملكها وحيث يبدو ثمة ضرورة لكى تبين التاريخ أو التواريخ الخاصة باكتشاف الطرق المذكورة أو العمليات والوسائل الفنية بشرط أنه لا يجوز بأى حال من الأحوال اعتبار الشركة الأمريكية مرغمة على أن تنكبد أية مصاريف فى هذا الصدد.

١٩- يستمر هذا العقد نافذ المفعول لمدة قدرها خمس سنوات ابتداء من تاريخه أعلاه.

٢٠- من المفعول والمتفق عليه أن النسخة الإنجليزية من هذا العقد هى النسخة الرسمية المعتمدة.

يحكم هذا العقد ويفسر طبقاً لقوانين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية.

وإثباتاً لما ذكر قد يوقع عليه من صورتين وأصبح نافذ المفعول ابتداء من اليوم والسنة المذكورة.

=====

المراجع

المراجع العربية:

- الشرقاوى، محمود: القانون التجارى، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

- عمار، ماجد: عقود نقل التكنولوجيا - شروط التحكيم، Know-How، وثغرات العقود طويلة الأجل، القاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٨٣.

- شفيق، محسن: المشروع ذو القوميات المتعددة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٧٨.

المراجع الأجنبية:

- Behrman, J.N., Decision Criteria for foreign investment in Latin America, N.York: Council of the Americas, 1974.
- Contractor, F., "The role of Licensing in International Strategy" Columbia Journal of World Business, vol. XVI, Americas, 1974.
- Lei. D. and Slocum, J. "Global Strategic Alliances: Payoffs and pitfalls", Organizational Dynamics, AMA, Special Reports, 1998.
- Livingstone, J.M. The International Enterprise, London: Associate Management Programmes 1979.
- Mossinghoff, G. and Bombelles, T., "The importance of intellectual property protection to American research-intensive Pharmaceutical Industry", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI No. 1, 1996.
- O'Reilly, J., International Marketing, Plymouth: Macdonald and Evans, 1985, p. 106.

- Prasad, A.J., Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational corporations" in G. Hawkins and A.J. Prasad (eds.), Research in International Business and Finance, London: JAI Press, 1981, vol. 2.
- Seyoum, B. "The impact of intellectual property rights on foreign direct investment", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI Spring, 1996.
- Tsang, E., "Choice of International Technology Transfer Mode: a resource-based view" Management International Review, vol. 37, No. 2, 1997.

المبحث السابع
أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية
« بحث مرجعي »

Transfer Pricing among the international/
Multinational Corporations' Subsidiaries

مقدمة:

منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين - على وجه التقريب - وآليات العولمة/ الكوكبة/ الكونية Globalisation فى تعدد وتنوع مستمر. وإذا كان الاستثمار الأجنبى (المباشر وغير المباشر) يعتبر من القوى الرئيسية التى تشكل العولمة، فإن الشركات العالمية، أو متعددة الجنسيات - Interna-tional/ Transnational/ Multinational corporations تمثل إحدى الآليات الفاعلة فى هذا الخصوص.

إن فاعلية الشركة متعددة الجنسيات كآلية للعولمة يمكن إدراكها من تقرير منظمة الأنكتاد UNCTAD، والإحصائيات التى نشرتها مجلة فورتشن Fortune Magazine عن حجم الأصول المملوكة لخمسائة شركة عالمية الذى بلغ عام ١٩٩٥ حوالى ٣٢,٢ تريليون دولاراً. كما بلغ حجم إيراداتها ما يزيد عن ١١ تريليون دولار أى ما يعادل ٤٥ ٪ تقريباً من حجم الناتج القومى للعالم عام ١٩٩٥^(١). هذا بالإضافة إلى الخصائص الاحتكارية والقدرات المالية والتقنية والبشرية لهذه الشركات.

وجدير بالذكر، أن تاريخ الأعمال قدّم الكثير من الأدلة التطبيقية التى تشير إلى أن كثيراً من القضايا التى تتعلق بجدوى الإستثمارات الأجنبية، وأشكالها، وأساليب ونظم توجيهها وممارسات الشركات العالمية وغيرها ما زالت مثيرة للجدل سواء بين الباحثين، والكتاب أو الممارسين والحكومات المعنية، وبصفة خاصة فى إطار علاقة هذه القضايا بالدول النامية المضيفة. كما أن آليات العولمة وبما تحاول فرضه من عولمة ثقافية أو قيمية، واجتماعية، واقتصادية إنما تعمل، كما يرى البعض، لصالح الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات رغم أيديولوجية السوق وسياسة الليبرالية الجديدة^{(٢)(*)}.

(*) يطلق تسميات أخرى على هذا النوع من الشركات منها «الشركات متعددة الجنسيات»، أو «الشركات عبر الوطنية»، وهذا الأخير أطلقته منظمة الأمم المتحدة.

وفى إطار العولمة ونشاطات الشركات العالمية تأتي أسعار التحويل Transfer Pricing /intracorporate pricing بين فروع هذه الشركات أو بين الفروع والشركة الأم Headquarter كقضية أخرى تتصف بقدر عال من الحساسية، وتخلق الكثير من الضغوط وتثير العديد من علامات الاستفهام.

فمن ناحية، نجد أن الأهداف/ الدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل، والعوامل المحددة لأسعار التحويل، والاستراتيجيات أو المداخل الملائمة لتحديد سعر التحويل، ومدى حرية مديرو الفروع فى تحديدها، ومن تقع عليه مسؤولية تحديد أسعار التحويل تأتي على رأس قائمة علامات الاستفهام. ومن ناحية أخرى، نجد أن ممارسات الشركات العالمية، وفروعها، التى ترتبط بأسعار التحويل يخلق الكثير من المشكلات بعضها يواجه الفروع subsidiaries/ affiliates ذاتها والبعض الآخر يواجه الحكومات المعنية (حكومة الدولة المضيفة وحكومة الدولة الأم).

وإذا كان المشكلات الناجمة عن أسعار التحويل تزامم موضوعات رأس قائمة علامات الاستفهام، فإنه لا يمكن إغفال الجوانب الأخلاقية المرتبطة بهذه الأسعار، وكذلك تأثير أسعار التحويل على درجة التعقيد فى عملية استخدام المعايير الرقابية وتقييم أداء الفروع من جانب ومديريها من جانب آخر.

فى إطار هذه المقدمة قد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة أمور رئيسية من بينها ما يلى :

الأمر الأول: أن أسعار التحويل يمكن النظر إليها باعتبارها آلية لتحقيق العديد من الأهداف كما أنها تمثل هدفاً، واستثماراً، واستراتيجية، وتكتيكاً فى حد ذاتها.

الأمر الثانى: إن الشق الأخلاقى المرتبط بأسعار التحويل وكل من الممارسات والأهداف الكامنة وراء استخدامها تستخدم كقرينة أو دليل للسلوك

الإستغلالى للشركات العالمية سواء فى حالة الدول المتقدمة عامة ، أو حالة الدول المضيفة النامية بصفة خاصة .

الأمر الثالث: يخطئ من يتصور أن الأدوار التى تلعبها فروع الشركات العالمية فيما بينها، أو بينها وبين المركز الرئيسى لكل فرع تقتصر فقط على المساهمة فى زيادة العوائد/ الأرباح أو توزيع وتجنب الأخطار مثلاً. فطبقاً لدراسة بابنستاسيو وبيرس Papanstassiou & pearce التى أجريت على ١٨٥ فرعاً لشركات عالمية/ متعددة الجنسيات^(١) تعمل فى المملكة المتحدة تبين أن الدور الرئيسى لهذه الفروع يتمثل فى^(٢):

(أ) دعم شبكة الإمداد والتصدير لمجموعة الشركات العالمية وفروعها التى تعمل فى أوروبا من خلال إنتاج المكونات والأجزاء اللازمة لكثير من الصناعات مثل صناعات التجميع (السيارات، والسلع الصناعية والهندسية ... إلخ).

(ب) تصدير نتائج البحوث والتطوير للمراكز الرئيسية للشركات وفروعها داخل وخارج المملكة المتحدة، بالإضافة إلى إنتاج سلع أو خدمات جديدة لدعم المراكز التنافسية للفروع والمراكز الرئيسية.

الأمر الرابع: بالرغم من عولمة رؤوس الأموال، ووجود معايير للمحاسبة والمراجعة الدولية إلا أن التقلبات فى أسعار الصرف، ومعدلات التضخم، والتصرفات الغير قانونية للفروع واثارها المباشرة وغير المباشرة تؤدى إلى خلق فجوة فى التوقعات بين المراجع ومستخدم القوائم المالية ودائماً ما تتعاضد هذه الفجوة - طبقاً لنتائج البحوث والدراسات الميدانية - بالانتقال من المستوى المحلى إلى المستوى الدولى^(٤). كما أن قياس وإعادة قياس وترجمة القوائم المالية للفروع الأجنبية فى الدولة المضيفة تثير ثلاث

(١) استهدفت الدراسة تحليل أدوار هذه الفروع بالدرجة الأولى، والشركات المشار إليها كانت من أصل أمريكى، وكندى، ويابانى، وأوروبى.

مشكلات رئيسية هي^(٥): (أ) التعديلات الواجب إجراؤها على القوائم المالية للفروع الأجنبية بحيث تتماشى مع قواعد المحاسبة المقبولة في بلد المركز الرئيسي وذلك نتيجة اختلاف القواعد المحاسبية من بلد لآخر، (ب) اختيار أسعار الصرف التي تستخدم في عملية إعادة القياس والترجمة، (ج) ومعالجة الفروق الناجمة عن إعادة القياس والترجمة^(*).

وفي هذا الخصوص لا يخطئ من يتصور أن حكومة الدولة المضيفة ربما هي التي تساهم بنصيب الأسد في دفع فاتورة نتائج هذه المشكلات.

الأمر الخامس، رغم وجود ضغوط دولية لتوحيد الأسعار في الأسواق العالمية، وحتى بافتراض نجاح هذه الضغوط، وهو ما لم يتحقق حتى الآن، فإن الشركات العالمية وفروعها لن تتوقف عن استخدام أسعار التحويل كآلية لتحقيق الأرباح. هذا على الرغم أيضاً من أن العملاء الدوليون يمكنهم إجبار هذه الشركات على المشاركة في بعض أنواع الأعباء التكاليفية بمقتضى عقد أو اتفاقية معينة على النحو المعمول به الآن بالنسبة للشركات اليابانية التي تعمل في مجال صناعة شبه الموصلات الإلكترونية Semiconductors Industry^(٦).

الأمر السادس، من منظور القانون الدولي العام، هل من المتوقع أن يتعاضد دور أسعار التحويل كآلية لتحقيق الأرباح مثلاً في ظل تفعيل أو تطبيق اتفاقية الجات GATT؟

أسعار التحويل، المفهوم والنطاق والديناميكية

بمراجعة إسهامات الكتاب والباحثين يمكن ملاحظة وجود شبه اتفاق أو تشابه بين الآراء حول تعريف أسعار التحويل، ونطاقها وحركيتها/ديناميكيته. ويمكن توضيح بعض الأمثلة على ذلك باختصار كالآتي:

(*) تأسست لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC وبدأت أعمالها في عام ١٩٧٣.

المفهوم، طبقاً لترسترا، وسراىي Terpstra & Sarathy فإن أسعار التحويل تعنى «ثمن السلع المباعة من قسم إلى قسم أو فرع إلى فرع من فروع الشركة العالمية»^(٧).

أما تزנקوتا وزملاؤه Czinkota, et al. فيروا أن سعر التحويل هو عبارة عن :

«السعر المحددة لتحويل أو بيع السلع بين الشركات المرتبطة ببعضها البعض أو بين المركز الرئيسى/ الشركة الأم وفروعها فى الأسواق الدولية، أو هو عبارة عن «الثمن المحد لبيع السلع بين أعضاء عائلة الشركة الواحدة»^(٨).

ويعرف كرو وساولز Crow & Sauls أسعار التحويل بأنها :

«ثمن السلع والخدمات التى يتم تحويلها بين وحدتين إنتاجيتين داخل شركة واحدة»^(٩).

ويرى بندون Bindon أن :

«أسعار التحويل هى محددات قيمة السلع أو الخدمات المحولة بين وحدات الأعمال التى تنتمى أو تشارك فى ملكية واحدة»^(١٠).

وفى هذا الخصوص يشير بندون Bindon إلى أن الحكومة الأمريكية ما زالت تبحث عن طرق يمكن استخدامها لتحديد أسعار تحويل الأصول الغير ملموسة، بحيث لا يقتصر الأمر فقط على الطرق المستخدمة فى تحديد سعر التحويل للسلع والأصول الملموسة والخدمات.

ويفرق جراى Gray بين نوعين من أسعار التحويل فى شركة إمبلكس الفرنسية^(١١):

الأول: سعر التحويل داخل الدولة الواحدة Intra - country Transfer Price: وهو السعر الذى يستخدم فى تحويل السلع المصنعة فى إحدى الدول

لكي تباع من خلال فرع آخر في نفس البلد، حيث أن الفرع الذي يقوم بالتصنيع لا يقوم بالبيع في هذه الدولة. وهذا السعر عبارة عن إجمالي تكاليف التصنيع زائد ١٠٪ مقابل هامش ربح التشغيل وتغطية المصروفات الإدارية.

الثاني: سعر التحويل من دولة لدولة أخرى Intercountry Transfer Price: هو ثمن البيع للسلع المصنعة في إحدى الدول والتي يتم بيعها في دولة أخرى.

وهذا الثمن يزيد عن الأول بنسبة ١٠٪ لتغطية النفقات الإدارية الإضافية الناتجة عن جهود البيع خارج حدود الدولة وتحقيق هامش ربح بدرجة ما.

ويمكن توضيح ذلك بالمثال الآتي:	
إجمالي تكلفة تصنيع الوحدة	٩٠ دولار
(+) ١٠٪ ربح التشغيل	٩ دولار
سعر التحويل داخل الدولة الواحدة	<u>٩٩ دولار</u>
(+) التكاليف الإدارية للوحدة	١٠ دولار
(+) ١٠٪ هامش ربح على التكاليف الإدارية الإضافية	١ دولار
سعر التحويل من دولة لدولة أخرى	<u>١١٠ دولار</u>

وطبقاً لإسهامات راديبو، وجراي Redebaugh & Gray فإن أسعار التحويل هي عبارة عن ^(١٢):

أسعار السلع والخدمات (المباعة أو المشتراة) المحولة أو المتبادلة بين أعضاء الشركة الواحدة، أي بين المركز الرئيسي وأحد الفروع، أو بين الفروع بعضهم البعض، و بين أحد الفروع والمركز الرئيسي ... إلخ.

تشجيع منظمة الأمم المتحدة لوضع ميثاق شرف Code of conduct يلزم الشركات العالمية بتبنى سياسات مشروعة أو موضوعية وعادلة لممارسات أسعار التحويل من ناحية، وتسمح بالإفصاح عن المعلومات الضرورية (كماً ونوعاً) لتمكين الدول المعنية من رصد تصرفات وممارسات هذه الشركات بشكل يتلاءم مع مصالحها من ناحية أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن الدول النامية تشارك الدول الصناعية نفس التوجه. ففي عدة ندوات ومؤتمرات دولية نظمتها الأمم المتحدة ومنظمة الاقتصاد والتنمية الأوروبية أثارت وفود هذه الدول عدداً من المشاكل المترتبة على أسعار التحويل وتأثيرها السلبي على نظم الضرائب، وحصيلتها من الضرائب، والرسوم الجمركية وغيرها^(١٤).

انطلاقاً من المقدمات الأساسية التي سبق عرضها، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الآتية، وتقديم الإجابة على عدد من التساؤلات أو علامات الاستفهام في ضوء ما توصلت إليه. نتائج الدراسات الميدانية وإسهامات الكتاب والممارسين :

١- تحديد المبررات أو الأهداف والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية.

٢- ما هي العوامل الرئيسية التي تحدد أسعار التحويل والشروط الموقفية المرتبطة بذلك (المحددات والشروط الموقفية لأسعار التحويل).

٣- رصد المشكلات وتحديد الآثار الحرجة لأسعار التحويل/ على تقييم الأداء والرقابة، وعلى الدخل، والضرائب، ودرجة التدويل.

٤- توضيح المداخل أو الاستراتيجيات أو الطرق المستخدمة في تحديد أسعار التحويل، ومن تقع عليه مسئولية تحديد الأسعار (هل الفروع أم المركز الرئيسي) ؟

٥- إلقاء الضوء على بعض ممارسات الشركات العالمية وفروعها في إطار السياسات الخاصة بأسعار التحويل.

٦- ما هي الوضعية المستقبلية لممارسات استخدام أسعار التحويل في ظل اتفاقية الجات؟

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها يمكن تحديد الأهمية النسبية لها من المنظور الأكاديمي والتطبيقي على النحو الآتي باختصار:

أولاً: المنظور الأكاديمي: تعتبر الدراسة الحالية، وإن كانت مرجعية بطبيعتها واحدة من المبادرات البحثية الجديدة في الموضوع محل الدراسة على مستوى الواقع العربي الأكاديمي.

ولما كانت المنهجية الرئيسية للدراسة تعتمد على مراجعة نتائج الدراسات والبحوث والإسهامات السابقة، وحيث أنها جاءت تلخيصاً لهذه النتائج يصبح من اليسير على أي باحث الانطلاق من نتائجها لإجراء سلسلة من البحوث الميدانية في الواقع المصري أو العربي، أو صياغة فروض جديدة واختبارها.

ثانياً: المنظور التطبيقي: سبق الإشارة إلى أهمية الدراسة الحالية على صعيد البحث الميداني الموجه أكاديمياً، أما من المنظور التطبيقي فإن ما عرضته الدراسة من قضايا، وإجابات للعديد من علامات الاستفهام حول أسعار التحويل تصلح، في تصور الباحث، كدعامة لإعداد ورقة عمل لمشروع مصري أو عربي يستهدف تجنب الممارسات السلبية لفروع الشركات العالمية العاملة في الدول العربية، خاصة بعد تعاظم الدور الحالي والمرتبب لهذه الفروع، واتساع فرص نمو الاستثمارات الأجنبية بأشكالها المختلفة في ظل التوجهات الليبرالية (اقتصاديًا وسياسيًا وثقافيًا...) الجديدة، أو ما يسمى بتعاظم ظاهرة العولمة، والشراكة، وكذلك توقيع مصر ومعظم هذه الدول تقريباً على اتفاقية الجات وما سترتب عليها من آثار.

حدود البحث

للبحث الحالي حدوداً علمية أو بحثية، وأخرى زمنية، وميدانية أو عملية. فمن الناحية العلمية يخرج عن إطار اهتمام البحث عدداً من الموضوعات مثل: (١) التعارض في المصالح بين فروع الشركات العالمية والمراكز الرئيسية لها والجوانب والقضايا الفنية المرتبطة بحلها في إطار سياسات أسعار التحويل. وبالقياص الأساليب الفنية لحل المشكلات الناجمة عن أسعار التحويل خاصة من المنظور الميداني المبني على نتائج الدراسات والبحوث العلمية. (٢) التوجهات المرتبطة بالقواعد الحاكمة واتفاقيات استخدام وممارسات أسعار التحويل وسياساتها في الدول المتقدمة وردود أفعال الشركات والفروع المعنية. (٣) المعالجة المحاسبية للقضايا والمشكلات وطرق وأساليب تطبيق سياسات وممارسات أسعار التحويل من المنظور المحاسبي والمراجعة سواء بين فروع الشركات العالمية، أو بينها وبين المراكز الرئيسية أو على مستوى الأقسام داخل الوحدة الواحدة (الشركة الواحدة).

لقد اجتمع عدد من الأسباب وراء استبعاد هذه الأمثلة من الموضوعات من دائرة اهتمام البحث الحالي. ومن بين هذه الأسباب ارتفاع درجة حساسية هذه الموضوعات بالنسبة للشركات العالمية وفروعها، واعتراف معظم الباحثين والكتاب مثل راديو وجرای، Radebaugh & Gray بإعراض الشركات والفروع عن الإدلاء أو التصريح بالمعلومات المرتبطة بها والتي تعتبر من بين أهم أسرارها^(١٥).

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى خروج الموضوعات المشار إليها عن مجال تخصص الباحث حيث تنطوي على جوانب قانونية ومحاسبية وضريبية كثيرة. وعدم توافر معلومات كافية عن محاولات وتجارب الدول

بشأن الضوابط والأحكام الخاصة بأسعار التحويل وأساليب تطبيق الأحكام والتي ما زالت قيد الدرس.

أما من الناحية الزمنية، فتجدر الإشارة إلى أنه طبقاً لمتطلبات أو أحكام إجراء هذا البحث، كان من الضروري إنجازه وتقديمه خلال شهرين الأمر الذى قد يؤدي إلى ظهور بعض جوانب القصور العلمى أو المنهجى من جانب، ومن جانب آخر صعوبة تضمين أكبر عدد ممكن من نتائج الدراسات والإسهامات السابقة فى البحث، حتى وإن تجانست فى معظم نتائجها، وعلى الرغم من حرص الباحث على عرض أهم الدراسات والبحوث الرائدة فى مضمون البحث.

مراجعة الإسهامات ونتائج الدراسات والبحوث السابقة

كبداية تجدر الإشارة إلى أن الأهداف التى تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها تمثل إطاراً رئيسياً لعرض المراجعة الخاصة بنتائج الدراسات والبحوث السابقة، حيث يمكن بالتالى تناولها على النحو الآتى:

أولاً: الدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل: فى هذا الخصوص تشير إسهامات الكتاب ونتائج البحوث إلى تعدد وتنوع الدوافع والمبررات وراء ممارسات فروع الشركات العالمية المرتبطة بأسعار التحويل. ولا تقتصر هذه الدوافع على الفروع فقط. بل أيضاً تمتد إلى المراكز الرئيسية لها ومن بين هذه الدوافع ما يلى :

١- تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد / الربح: طبقاً لماديرورا

Madura وماتسيورا Matsuura، وباليودا Paliwoda وأيتمان Eitemann

وغيرهم يمكن توضيح ذلك على النحو الآتى (١٦)، (١٧)، (١٨): نظراً لصعوبة فهم وتباين نظم وقوانين الضرائب فى دول كثيرة، وسعيًا من قبل

مثال رقم (١) تأثير الضريبة على صافي الدخل / الربح في حالة ارتفاع

أسعار التحويل وحالة انخفاضها - جدول رقم (١)

نفترض أن إحدى الشركات العالمية مركزها الرئيسي نيويورك تمتلك فرعين خارج الولايات المتحدة، الأول يعمل في مجال الصناعات الغذائية بإحدى الدول التي تتميز بانخفاض معدل الضريبة على الدخل / الربح، والثاني يقوم بتوزيع منتجات الفرع الأول في دولة أخرى يرتفع فيها معدل هذه الضريبة. وبافتراض أن معدل الضريبة في الدولة الأولى ٢٥٪، وفي الدولة الأخرى ٥٠٪.

جدول رقم (١)

الشركة الأم (مجمع)	الفرع الثاني (الموزع)	الفرع الأول (المنتج)	الحالات
			١- انخفاض سعر التحويل
٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٤٠٠	المبيعات بالدولار الأمريكي
١٠٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠	(-) تكلفة البضاعة المباعة
١٠٠٠	٦٠٠	٤٠٠	مجموع الربح (الدخل الإجمالي)
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	(-) مصروفات أخرى للعمليات
٨٠٠	٥٠٠	٣٠٠	الدخل قبل الضريبة
٣٢٥	٢٥٠	٧٥	(-) الضرائب على الدخل (٢٥٪ / ٥٠٪)
٤٧٥	٢٥٠	٢٢٥	الربح / الدخل الصافي
			٢- ارتفاع سعر التحويل
٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٧٠٠	المبيعات بالدولار الأمريكي
١٠٠٠	١٧٠٠	١٠٠٠	(-) تكلفة البضاعة المباعة
١٠٠٠	٣٠٠	٧٠٠	مجموع الربح / الدخل الإجمالي
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	(-) مصاريف أخرى للعمليات
٨٠٠	٢٠٠	٦٠٠	الدخل قبل الضريبة
٢٥٠	١٠٠	١٥٠	(-) الضريبة على الدخل (٢٥٪ / ٥٠٪)
٥٥٠	١٠٠	٤٥٠	صافي الدخل / الربح

S. Paliwoda, op. cit., p. 279.

المصدر:

مثال رقم (٢) الأثر على تدفقات الأموال في حالة تساوي معدلات
الضريبة في البلدين - جدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

الشركة الأم (مجمع)	الفرع الثاني (الموزع)	الفرع الأول (المنتج)	الحالات
			١- انخفاض سعر التحويل
٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٤٠٠ المبيعات	المبيعات بالدولار الأمريكي
١٠٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠ ←	(-) تكلفة البضاعة المباعة
١٠٠٠	٦٠٠	٤٠٠	مجمل الدخل / الربح
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	(-) مصروفات أخرى للعمليات
٨٠٠	٥٠٠	٣٠٠	الدخل قبل الضريبة
٤٠٠	٢٥٠	١٥٠	(-) الضرائب على الدخل (٥٠٪)
٤٠٠	٢٥٠	١٥٠	صافي الدخل / الربح
			٢- ارتفاع سعر التحويل
٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٧٠٠ المبيعات	المبيعات بالدولار الأمريكي
١٠٠٠	١٧٠٠	١٠٠٠ ←	(-) تكلفة البضاعة المباعة
١٠٠٠	٣٠٠	٧٠٠	مجمل الدخل / الربح
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	(-) مصروفات أخرى للعمليات
٨٠٠	٢٠٠	٦٠٠	الدخل قبل الضريبة
٤٠٠	١٠٠	٣٠٠	(-) الضريبة على الدخل (٥٠٪)
٤٠٠	١٠٠	٣٠٠	صافي الدخل / الربح

Ibid., P. 280.

المصدر:

٢- توفير وإدارة التدفقات النقدية وتجنب الأخطار^(١٩)،^(٢٠)؛ في هذا المجال يمكن عرض الآتى :

(أ) يساعد استخدام أسعار التحويل فى توفير النقدية اللازمة وإدارتها لسداد الإلتزامات الجارية والقروض وتمويل الاستثمارات الجديدة وشراء الأسهم والسندات ... إلخ الأمر الذى يساعد على توزيع أو تجنب الأخطار.

(ب) تساعد أسعار التحويل طبقاً لرونكانيان وتزنكوتا - Ronkainen & Czin kota على نقل الأموال من البلدان التى يتوقع أن تنخفض فيها قيمة العملة وبالتالي تجنب خطر التغيرات السلبية فى أسعار الصرف أو تدنية هذا الخطر^(٢١).

(ج-) وتتعاظم الآثار السابقة إذا أخذ فى الاعتبار أن أسعار التحويل لا تخضع لأنواع معينة من الضرائب والقيود مثل الضرائب المفروضة على توزيعات الأرباح، والإيجار، وعوائد عقود التراخيص أو الامتيازات واستخدام براءات الاختراع وغيرها Withholding taxes .

بعض الحالات والأدلة الميدانية / التطبيقية

الحالة الأولى :

شركة هيولت - باكرد Hewlet - Packard طبقاً لما ورد في تقرير
بزنيس أنترناشيونال BI بعدديها الصادرين في ١١ يونيه، و ١٢ نوفمبر
١٩٩٠ حول استخدام أسعار التحويل في هذه الشركة وفروعها تبين أن أهم
هذه الأهداف ما يلي: تشجيع المديرين على تحقيق الأرباح بمستوى مرتفع،
وتدنية فرص المراجعة الضريبية، وتحويل الأرباح، وإخضاعها لمعدلات
ضريبية أقل.

الحالة الثانية:

نتائج حرب أسعار التحويل، في ضوء تقرير لنيومان Newmann أورد
هيل Hill ما يلي :

١- خلال الثمانينات خسرت الحكومة الأمريكية حوالي ٣٥ بليون دولاراً
نتيجة ممارسات وسياسات أسعار التحويل الخاصة بفروع الشركات
العالمية العاملة بالولايات المتحدة سواء كانت بريطانية أو ألمانية
أو كندية.

٢- اتهمت الحكومة الأمريكية فروع شركة تويوتا وتوشيبا وسوني
وميتسوبيشي بانتهاك وكسر قوانين الضرائب.

٣- قامت شركة ياماها Yamaha بدفع مبلغ ١٢٣ مليون كضرائب عن عام
واحد وكان هذا الرقم أقل من الرقم المستحق بمقدار ٢٧ مليون دولار.
ومن ثم قام مكتب (IRS) Internal Revenue Service بمطالبة الشركة
بدفع هذا المبلغ.

٤- اكتشف أحد كبار الموظفين بالحكومة الفيدرالية الأمريكية أن أحد فروع
الشركات الأجنبية العاملة في أمريكا يقوم بدفع مبلغ ١٥ دولار كفايدة
على كل سيارة توزع مع العلم بأن عقد التوزيع لا يحتوى أى نص بهذا
الخصوص.

٥- اتهمت شركة يابانية عالمية بتقاضيتها أقساط التأمين مرتين في العام
على مخزون السيارات لفرعها بالولايات المتحدة.

(د) تخفيض حجم المخزون ومن ثم الأخطار المرتبطة بتراكمه (انخفاض الأسعار، الحريق) وتوسيع نطاق العمليات والنشاطات الدولية للفروع، وكذلك الشركة الأم^(٢٤).

يترتب على تخفيض حجم المخزون انخفاض تكلفة التخزين الإجمالية من ناحية أخرى مما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح المحققة وتجنب تجميد الأموال وغير ذلك. كما أن توسيع نطاق العمليات في شكل العلاقات التبادلية بين الفروع من جانب، وبينها وبين المركز الرئيسي من جانب آخر إلى ارتفاع درجة التدويل الكلية. وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أمرين رئيسيين هما^(٢٥):

(١) إن حجم المخزون من البضاعة الجاهزة لدى الفروع التي تخصص أو تقوم بتسويق هذه البضاعة يعتبر دالة في نظام الإنتاج الذي يتبعه الفرع الآخر أو المركز الرئيسي (هل هو نظام مستمر، أو بالطلبية، أو موسمي أو أي نظام آخر)، كما أنه دالة في سعر التحويل أيضاً.

(٢) إن ارتفاع حجم المخزون في أحد الفروع في البلد المضيف قد يترتب عليه تدخلاً من السلطات المعنية في هذا البلد بشأن أسعار التحويل فمن المفيد مراعاة تمشى حجم المخزون مع حجم الطلب في السوق المعين.

مثال ميداني لماهروآخرون. Maher, et al.

بسبب انخفاض الطلب واجه أحد الفروع لشركة يابانية عالمية مشكلة ارتفاع حجم المخزون من السلعة التي يقوم بتسويقها في الولايات المتحدة، ونظراً لأن الشركة الأم تتبع نظام Just - in - time فهي حريصة على أن يكون حجم المخزون من السلع الجاهزة يساوى صغراً. وترتب على ارتفاع حجم المخزون في فرعها ارتفاع تكلفة التخزين حيث بلغ حجم المخزون مقدار مبيعات عام كامل، علماً بأن الحد الأقصى للمخزون لا يجب أن يتعدى لدى الفرع عن مقدار مبيعات ٣ شهور فقط وذلك في الظروف العادية. لذا انخفضت أرباح الفرع وبدأ في تحمل خسائر. وقد قام مكتب In-ternal Revenue Service (IRS) بالولايات المتحدة باتهام الشركة بالمبالغة في رفع أسعار التحويل في الوقت الذي انحسر الطلب على السلعة في السوق الأمريكي.

هذه الحالة تشير إلى أن الحكومة قد تتدخل في أمور خاصة بأسعار التحويل، كما أن نظام JIT في الإنتاج قد يؤدي إلى خلق مشاكل ترتبط مثلاً بإدارة المخزون وتكلفته ... إلخ.

٣- التغلب على قيود التجارة: يتفق معظم الكتاب والباحثين وكذلك مدراء الشركات العالمية على أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعتبر أحد الآليات الفعالة لكسر القيود على التجارة في بعض الدول التي تقوم برفع الرسوم الجمركية على الواردات بهدف حماية صناعاتها الوطنية. ونظراً لجاذبية أسواق هذه الدولة (مقاسة بحجم السوق ووفرة عوامل الإنتاج وانخفاض تكلفتها) تقوم الشركات العالمية بإنشاء فروع فيها طالما توافرت الفرصة لذلك.

وفي دول أخرى مضيئة تلجأ إلى رفع الرسوم الجمركية على الصادرات

والواردات كوسيلة لزيادة حصيلاتها من النقد الأجنبي. كما تسعى معظم الدول، بل وتتنافس فيما بينها، لجذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال منح أنواع مختلفة من الامتيازات (الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية على الصادرات والواردات من المواد والسلع نصف المصنعة لفترة زمنية معينة، وتخفيض تكلفة خدمات البنية الأساسية وحرية تحويل الأرباح .. وغيرها). وذلك سعياً منها لتعظيم الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاستثمارات من خلال الشركات العالمية في دعم التنمية الاقتصادية^(٢٦).

وفي ضوء إسهامات ماتسيورا، ورونكانيان، وتزنكوتا وغيرهم، فإن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم بدرجة كبيرة لتخفيض أعباء الرسوم الجمركية أو تخفيض الأثر السلبي لمعوقات التصدير والاستيراد فضلاً عن تجنب الرقابة على أسعار الصرف وتقلباتها^(٢٧). ومع استغلال فروع الشركات العالمية بالدول المضيفة للامتيازات الضريبية والتجارية الممنوحة من قبل حكومات هذه الدول يمكن أن تتعاظم عوائد هذه الفروع من خلال ممارستها وساسياتها الخاصة بأسعار التحويل.

٤- تنمية المركز التنافسي في الأسواق الدولية: من المثير للاهتمام أن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم من المنظور الاستراتيجي لتنمية والمحافظة على المركز التنافسي للفروع أو للمراكز الرئيسية في آن واحد. فأسعار التحويل ميدان واسع للمناورة وتتداخل فيها دوافع المديرين، وأهداف الربح، وأهداف الحكومات ... وغيرها.

وفي هذا السياق، وطبقاً لفيليبس وزملاؤه Philips, et al فإن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم في^(٢٨):

١- إعاقة الشركات/ الفروع المنافسة للدخول إلى نفس السوق. حيث تستخدم أسعار التحويل في هذه الحالة كمعوق للدخول Barrier to Entry بهدف المحافظة على المركز التنافسي للفرع. فمثلاً وجد أن شركات إنتاج

البترول تقوم باستخدام أسعار التحويل لتخفيض جاذبية عملية/ نشاط التوزيع وتسويق المشتقات البترولية أمام المنافسين المرتقبين.

٢- تفعيل توزيع السلع والتأكد من أن أسعار التحويل لا تؤثر على الفرص التسويقية بالأسواق الأجنبية. وكذلك لتحقيق درجة عالية من الفعالية (مقاسة بمعدل العائد على الاستثمار مثلاً). هذا مع الأخذ في الاعتبار أن هذين الهدفين يمثلان في الوقت نفسه نوعين من التحديات الرئيسية أمام المديرين الدوليين^(٢٩).

٥ - إدارة مستوى الانغماس أو التغلغل في الأسواق العالمية To Mange the Level of Involvement in F. Markets

تختلف درجة التدويل International Degree of Committment من شركة عالمية لأخرى. فالشركة التي تمتلك فروعاً مملوكة لها ملكية مطلقة Wholly - owned أو مشتركة joint venture قد تتمتع بدرجة عالية من التدويل أو مستوى عال من الانغماس والتغلغل في الأسواق الدولية اذا قورنت بأخرى تعتمد على منح عقود التراخيص أو الإنتاج الدولي من الباطن Inter-national Subcontracting أو أى شكل آخر من أشكال الاستثمار الأجنبى غير المباشر.

فالشركات العالمية عادة ما تستخدم أسعار التحويل كأساس للتمييز بين الفروع المملوكة لها ملكية مطلقة، وتلك التي تعمل على أساس الاستثمار المشترك، والأخرى التي تعمل بعقود التوزيع أو عقود الامتياز/ التراخيص Licensing Contracts. فبينما يتم تخفيض مستوى أسعار التحويل بين الفروع (أو للفروع) المملوكة ملكية كاملة للشركة الأم قد يتم رفع هذه الأسعار لتلك التي تعمل على أساس الملكية المشتركة أو الموزعين أو المرخص لهم Licensees وذلك طبقاً للظروف.

وفي هذا المجال، وطبقاً لترسترا وسراى Terpstra & Sarathy أشارت

الدراسات الميدانية إلى عدة أمثلة منها المثال الآتي^(٣٠): تتقاضى إحدى الشركات العالمية الأمريكية الأصل وتعمل في مجال الصناعات الإلكترونية من الموزعين الأجانب التابعين لها نسبة ١٠٪ زيادة عن سعر التحويل أو البيع لفروعها العاملة في الخارج لعدة أسباب:

(أ) الفروع تدفع مقابل التدريب على المنتج (الحاسب الآلي) بينما الموزع لا يتحمل أو يشارك في تكلفة التدريب حيث يتم التدريب على نفقة الشركة.

(ب) التعاون بين الشركة والموزعين في مجال الإعلان بنسبة ٥٠٪ بينما الفروع تتحمل تكلفة الإعلان بالكامل.

(ج) الفروع والموزعون لا يعملون في نفس السوق (الدولة).

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأن هذا النوع من التمييز يمكن فروع الشركات العالمية من دعم مركزها التنافسي في نفس الوقت، خاصة في مواجهة الشركات أو فروع الشركات التي لا تنتمي إلى عائلة الشركة المعنية، أو تلك التي لا تربطها بهم علاقة مصلحة مشتركة Mutual Interest.

٦- تشجيع وتحفيز مديري الفروع، بالرغم من أن الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل بين الفروع تؤدي إلى خلق مشكلات ترتبط بتقييم الأداء والرقابة والتأثير السلبي على معنويات مديري الفروع إلا أن نتائج بعض الدراسات الميدانية والحالات الواقعية مثل حالة شركة هيولت - باكرد سألقة الذكر أشارت إلى أن أسعار التحويل تستخدم في تحفيز مديري الفروع^(٣١).

٧- كسر القيود المفروضة على تحويل الأرباح - Repatriation of Prof- its: تعتبر أسعار التحويل بين الفروع وسيلة فعالة لنقل أو تحويل الأرباح للمركز الرئيسي بالدولة الأم أو فيما بينها في حالة وجود قيود من قبل حكومات الدول المضيفة على تحويلات الأرباح للخارج.

٨- وأخيراً في إطار العلاقة بين الأهداف/ الدوافع ومستويات أسعار التحويل، يمكن عرض نتائج الدراسة التي قام بها بلاشاييرت Plasschaert على النحو الموضح بالجدول رقم (٣).

تصرفات الشركة العالمية (مستوى السعر)	الدافع
<p>تخفيض أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>مغالاة في تحديد سعر التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>تخفيض أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>رفع أسعار التحويل</p> <p>تخفيض أسعار التحويل</p> <p>تخفيض سعر التحويل. حيث يتم تخفيض التكلفة وبالتالي سعر البيع للمستهلك</p>	<p>* تخفيض أعباء الرسوم الجمركية على الاستيراد والتصدير.</p> <p>* تجنب أخطار انخفاض أسعار الصرف وقيمة العملات:</p> <p>* انخفاض قيمة العملات.</p> <p>* ديون مطلوبة في دول متخلفة (أو نامية).</p> <p>* مطالبات ديون في دول متقدمة حيث ارتفاع قيمة العملة.</p> <p>* تحويل الأرباح أو رأس المال.</p> <p>* الرسلة على الآلات.</p> <p>* دعم المطالبة برفع السعر أو تبرير ارتفاع أسعار السلع من خلال المبالغة في التكلفة.</p> <p>* تجنب الأعباء أو العقوبات المفروضة على الاحتكار أو الناتجة عن كسر قوانين منع أو مكافحة الاحتكارات.</p> <p>* تجنب أعباء حالات الأغراق أو الناتجة عن كسر قانون منع أو مكافحة الأغراق.</p> <p>* تجنب المطالبة بزيادة الأجور من خلال تخفيض رقم الربح.</p> <p>* دعم الصناعات الناشئة.</p> <p>* تعظيم الحصة من السوق للإضرار بالمنافسين.</p>

المصدر: R. F. Plasschaert, "The Multiple Motivations for Transfer Pricing Modulations in Multinational Enterprises and Governmental Counter - Measures, Management, International Review, Vol. 34, No. 2, Special issue, 1994, pp. 36 - 50.

ثانياً: المحددات والشروط الموقفية:

في ضوء نتائج دراسات بيرنز Burns^(٣٢)، (والتي شملت ١١٤ شركة عالمية أمريكية الأصل) وكاتس - باريل Cats - Baril^(٣٣)، وإسهامات باليوودا Paliwoda^(٣٤)، ودراسات كافيو سجل Cavusgil أو إسهاماته الأولى^(٣٥)، وغيرهم، فإن قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تحكمه شروط أو عوامل متعددة، بعضها يرتبط بمعطيات السوق المضيف وخصائصه Foreign Market Specific Factors، والبعض الآخر يتعلق بخصائص وتوجهات المركز الرئيسي/ الشركة الأم أو أهدافها Firm Specific Factors وكذلك الفرع/ الفروع، فضلاً عن بعض العوامل الخاصة بحكومة الدولة الأم. ويمكن باختصار عرض أهم المحددات والشروط الموقفية الخاصة بأسعار التحويل طبقاً لنتائج الدراسات الميدانية على النحو الآتي:

١ - ظروف السوق بالدولة المضيف وخصائصه (حجم السوق، درجة المنافسة، ونظام التوزيع، ومواقع الإنتاج ...) فضلاً عن درجة الاستقرار السياسي ومعدلات التضخم وغيرها من الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية الأخرى بالسوق المضيف.

٢ - القوانين والضوابط الحكومية المطبقة في السوق المضيف والخاصة بالآتي على سبيل المثال:

- (أ) القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير وإجراءاتها.
- (ب) نظم الضرائب على الدخل أو الأرباح، والقيود على تحويل الأرباح للخارج ومعدلاتها.
- (ج) الرقابة على الأسعار.
- (د) الرقابة على أسعار الصرف.
- (هـ) القيود المفروضة على نظم المحاسبة وقواعد إعداد التقارير المالية.

- (و) الرسوم الجمركية على الواردات والصادرات.
- (ز) القوانين الخاصة بمحاربة الإغراق ومنع الاحتكارات.
- (ح) دعم الصادرات والإعفاءات الضريبية.
- (ط) المصادرة أى مصادرة الشركات الأجنبية أو فروعها أو أرباحها.
- (ى) تحسين المركز المالى للفرع.
- ٣- مستوى أو نسب الأرباح المستهدف تحقيقها بالنسبة لكل فرع طبقاً للمعايير التى يحددها المركز الرئيسى.
- ٤- درجة الانتشار الجغرافى للفروع التابعة للشركة العالمية أو بمعنى آخر درجة تدويل نشاط الشركة الأم.
- ٥- وعلى صعيد الدولة الأم فإن تحديد أسعار التحويل يتأثر أيضاً بنظام الضرائب المطبق، ومتطلبات السلطات الضريبية والجمركية، ودرجة الحرية التى تسمح بها الحكومة فى تحديد أسعار التحويل.
- أما بالنسبة لعلاقة الفروع والشركة الأم (المركز الرئيسى) فقد أشارت نتائج دراسة أريان Arpan التى أجريت على ٦٠ فرع من فروع الشركات العالمية إلى وجود ظروف أو شروط معينة تفرض ضرورة:
- (أ) رفع أسعار التحويل على المعاملات (البيع/ الشراء) أو التدفقات من الفروع إلى الشركة الأم.
- (ب) تخفيض أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع.
- (ج) تخفيض أسعار التحويل من الفروع إلى الشركة الأم.
- (د) رفع أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع.
- ويمكن توضيح هذه الظروف باختصار فى الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

ظروف في الدولة المضيفة تفرض رفع أسعار التحويل على المعاملات وتخفيضها من الشركة الأم إلى الفروع، وتفرض خفض ورفع أسعار التحويل من الفروع إلى الشركة الأم في البلد المعين

حالة رقم (٢) ارتفاع أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع وتخفيض هذه الأسعار من الفروع إلى الشركة الأم	حالة رقم (١) انخفاض أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع وارتفاع هذه الأسعار من الفروع إلى الشركة الأم
١- شركاء محليون (الشراكة الوطنية) ٢- ضغوط العاملين للحصول على حصة كبيرة من أرباح الشركة ٣- الضغوط السياسية لتأمين أو مصادرة الشركات الأجنبية التي تحقق أرباحاً مرتفعة ٤- القيود المفروضة على تحويل الأرباح (أو التوزيعات على الأسم) للخارج ٥- عدم الاستقرار السياسي ٦- اتفاقيات الربط البيعي (حجم مبيعات معين). ٧- الرغبة في التغطية على ربحية عمليات الفروع لمنع دخول المنافسين. ٨- رقابة الحكومة على أسعار السلع النهائية واعتماد التسعير على تكلفة الإنتاج.	١- ارتفاع الرسوم الجمركية ٢- انخفاض معدل الضريبة على الدخل في الدولة المضيفة مقارنة بالدولة الأم ٣- ارتفاع درجة المنافسة (وجود درجة ذات دلالة من المنافسة) ٤- الاعتماد على المركز المالي - Finan- cial appearance في منح القروض المحلية ٥- دعم الصادرات أو تخفيض الضرائب على قيمة الصادرات (امتيازات ضريبية) ٦- انخفاض معدل التضخم عن نظيره في الدول الأخرى. ٧- القيود المفروضة على قيمة واردات الفرع من السلع في الدولة المضيفة.

المصدر: J. S. Arpan, "intracorporate Pricing: Non - American Systems and views", in L. Radebaugh and S. J. Gray, op. cit., (exhibit 18.2), p. 494.

٦- توجهات مديرو الفروع وخصائصهم (الخبرة، مستوى الطموح...) ومدى رغبة المركز الرئيسى فى تحفيزهم.

٧- الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل على نحو ما سيتم عرضه فيما يـعد بشىء من التفصيل فى الشكل رقم (٢) مثل :

(أ) دورة حياة السلعة.

(ب) طبيعة ودرجة التقدم التكنولوجى.

(ج) درجة التنوع (استراتيجية التنوع التى تتبعها الشركة/ الفروع).

كما يضاف إلى ما سبق أيضاً طبيعة السلعة هل هى سلعة نمطية أم أنها غير نمطية كبعد رابع من الأبعاد.

٨- وبصفة عامة، يمكن القول أيضاً أنه كلما تعددت الأهداف المرتبطة بأسعار التحويل، وارتفعت درجة العولمة/ التدويل، وكذلك درجة المنافسة فى الأسواق الدولية كلما تطلب الموقف ضرورة التنسيق بين الفروع لتبنى استراتيجية تنافسية للتسعير. وفى حالة قيام المركز الرئيسى بتحديد حصة كل فرع أى نسبة مساهمته فى الربح المستهدف فإن هذا يتطلب أيضاً إما قيام المركز بتحديد سعر التحويل وسعر البيع لكل فرع أو على الأقل تقديم الإرشادات الخاصة بذلك.

وطبقاً لنتائج الدراسة التى أجراها تانج Tang عن أسعار التحويل فى التسعينات على ١٤٣ شركة عالمية صناعية (مسجلة بدليل فورتشن Fortune 500 لعام ١٩٩٠) تمتلك فروعاً فى أنحاء العالم يوضح الجدول رقم (٥) العوامل / المتغيرات البيئية التى تأخذها هذه الشركات فى الاعتبار عند تحديد أسعار التحويل.

جدول رقم (٥)

المتغيرات البيئية لأسعار التحويل

الترتيب طبقاً لمتوسط الدرجات		المتغيرات
١٩٩٠	١٩٧٧	
(١)	(١)	* الأرباح الكلية للشركة.
(٢)	(٤)	* التباين في معدلات الضريبة على الدخل وقوانين الضرائب بين الدول.
(٣)	(٢)	* القيود المفروضة على تحويل الأرباح أو للتوزيعات من قبل الدولة المضيفة.
(٤)	(٣)	* المركز التنافسي للفرع في الدول المضيفة (الأجنبية).
(٥)	(٦)	* معدلات الرسوم الجمركية والاجراءات القاتونية الجمركية المرتبطة بعمليات أو نشاط الشركة في أى مكان.
(٨،٧،٦)	(٨)	* القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة على حجم العوائد من التراخيص أو الأتعاب الإدارية التي تتقاضاها.
(٨،٧،٦)	(١١)	* المحافظة على علاقات طيبة مع حكومات الدول المضيفة.
(٨،٧،٦)	(٩)	* الحاجة إلى المحافظة على التدفقات النقدية بالفروع.
(٩)	(٧)	* القيود على الواردات بالدول المضيفة/ الأجنبية.
(١٠)	(٥)	* تقييم أداء الفروع.
(١١)	(١٦)	* حاجة الفروع إلى التمويل المحلي بالدول الأجنبية/ المضيفة.
(١٢)	(١٢)	* تعويم أو تخفيض العملات.
(١٤،١٣)	(١٥)	* القوانين المانعة للأغراق بالدول المضيفة.
(١٤،١٣)	(٢٠)	* قوانين محاربة أو منع الاحتكار.
(١٥)	(١٧)	* مصالح الطرف الوطنى (الشريك) في الفروع الأجنبية.
(١٦)	(١٠)	* متطلبات إعداد التقارير المالية للفروع بالدول الأجنبية وقواعدها.
(١٧)	(١٤)	* حجم المبادلات بين الفروع أو الأقسام.
(١٨)	(١٣)	* معدلات التضخم بالدول المضيفة.
(١٩)	(١٩)	* خطر المصادرة في الدول الأجنبية.
(٢٠)	(٨)	* متطلبات الحكومة الأمريكية الخاصة بالإستثمارات الأجنبية المباشرة.

المصدر:

R. Y. W. Tang "Transfer Pricing in the 1990s", Management Accounting, Vol. IXXIII. No. 8, Feb. 1992, pp. 22 - 26. The Table is to be found out on p. 25.

ثالثاً: مسؤولية تحديد أسعار التحويل :

طبقاً لنتائج الدراسة الثانية لكافيو سجل Cavusgil عن ممارسات الشركة متعددة الجنسيات (العالمية) المرتبطة بالتسعير بما في ذلك أسعار التحويل في الأسواق الدولية تبين ما يلي :

١- إن الشركة العالمية عادة ما تفاضل بين سياسة المركزية واللامركزية في اتخاذ قرار التسعير على المستوى الدولي. ونظراً لأن أسعار التحويل بين فروعها تعتبر وسيلة فعالة لتحويل الأرباح للمركز الرئيسي خاصة في حالة الدول التي تفرض قيوداً على تحويل الأرباح للخارج، بالإضافة إلى أهمية أسعار التحويل في تخفيف الأعباء الضريبية فإن قرار تحديد سعر التحويل يظل متمركزاً في يد المدير المالي بالمركز الرئيسي أو على الأقل يتم تحديده في ضوء توجيهاته. أما في حالة اللامركزية فإن المركز الرئيسي يضع بعض العوامل الحاكمة لقيام الفرع باتخاذ القرار. ومن بين هذه العوامل: حصة الفرع من السوق وخصائص المستهلك الأخير، والتوقعات، ومدى استغلال الطاقة، والظروف الاقتصادية والمالية للسوق، وتكلفة النقل والعوامل التكاليفية الأخرى.

٢- إن الحرية التي تتمتع بها الفروع في تحديد الأسعار بشكل عام يتم ممارستها من خلال شروط البيع، ونظام الخصم، وأسعار التحويل. أي أن أسعار التحويل في سياق سياسية التسعير بالفروع أحد العوامل الحاكمة لهذه السياسة^(٣٧).

رابعاً: مدخل / استراتيجيات تحديد أسعار التحويل :

من أبرز الدراسات الميدانية التي أجريت في أوائل التسعينات في هذا الخصوص دراسة الإيرياني وزملاؤه Al - Eryani, et. al، التي شملت ١٦٤ شركة عالمية (متعددة الجنسيات) أمريكية، فرنسية، كندية، وألمانية وبريطانية واسكندنافية أظهرت النتائج الآتية^(٣٨):

(أ) إن ٦٥ ٪ من عدد الشركات تستخدم طريقة التكلفة. كأساس Gostbased لتحديد أسعار التحويل.

(ب) إن ٣٥ ٪ من عدد الشركات محل الدراسة تستخدم السوق Market based pricing - كأساس لتحديد أسعار التحويل.

(ج) إن ١٥ ٪ من عدد الشركات محل الدراسة تستخدم السعر التفاوضى Ne-gotiated price لتحديد أسعار التحويل^{(٣٩)(*)}.

وقد أشار الباحثون تعليقاً على النتائج السابقة أن استخدام السعر التفاوضى وسعر السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل قد يمكن من القول بأنها أسعار مبنية على أساس Arm's - length كما أن الفرصة قائمة لعدد ١٠٦ شركة (أى ٦٥ ٪ من عدد الشركات) لتغيير أسعار التحويل خاصة فى ظل التسعير على أساس التكلفة. وبالنسبة للسعر التفاوضى فقد أشارت بعض الدراسات الميدانية مثل دراسة لافت Luft ولبى Libby إلى أن تكلفة الإنتاج، والربح المستهدف، وتكلفة عملية التفاوض، وقناعات المفاوضين وسلوكهم، وعدم كفاية المعلومات من العوامل التى تؤثر على تحديد أسعار التحويل سواء تمت عملية البيع أو الشراء فى الداخل أو الخارج أو حتى داخل الشركة (أى بين الأقسام)^(٣٩).

كما أن اللجوء إلى استخدام الحكم الشخصى لتحديد سعر التحويل قد يودى إلى خلق مشاكل ترتبط بتقييم أداء الفروع، فضلاً عن هذا وطبقاً لدانيال وراديبو Daniels & Radebaugh أن عوامل قانونية مثل قوانين الضرائب قد تقيد الحرية فى تحديد أسعار التحويل كما يحدث فى بعض الدول كالولايات المتحدة^(٤٠). ومن بين النتائج المثيرة للاهتمام والتى أظهرتها أيضاً دراسة الإيريانى وزملاؤه ما يلى :

إنه كلما ارتفعت أهمية تأثير العوامل القانونية (مثل قوانين منع الإحتكارات وقوانين الضرائب ...) للشركات العالمية أو متعددة الجنسيات كلما ارتفعت درجة اعتماد هذه الشركات على السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل Market - based tranfer pricing. كما أنه من المحتمل جداً استخدام نفس القاعدة/ الأساس كلما كبر حجم الشركة العالمية. وفى نفس الوقت وجد أن استخدام هذه الطريقة أو الاستراتيجية لا يرتبط أو يعتمد

(*) زيادة مجموع النسب عن ١٠٠ ٪ جاء نتيجة أن بعض الشركات تستخدم أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل.

بالضرورة على كبر عدد الفروع التي تمتلكها الشركة العالمية في الدول النامية، أو الاستقرار السياسى أو البيئة الاجتماعية، أو الحصة من السوق، أو المركز التنافسى أو متطلبات تقييم الأداء.

ومن حيث تفاصيل فروع الشركات العالمية لاستراتيجيات أو طرق ومداخل تحديد أسعار التحويل أشارت نتائج دراسة أريان Arpan أن فروع الشركات العالمية الفرنسية والأمريكية والبريطانية واليابانية تفضل الأسعار الموجهة بالتكلفة Cost - oriented transfer prices، أما الفروع الكندية والإيطالية والإسكندنافية فتفضل استخدام أسعار السوق Market prices. أما فروع الشركات السويسرية والألمانية والبلجيكية فلم تظهر الدراسة تفضيلاً أو توجهاً معيناً نحو استراتيجية أو طريقة تسعير ما.

وفى ضوء دراسة كافوسجل الثانية، وإسهامات تزكوتا وآخرون يمكن استعراض الاستراتيجيات أو المدخل البديلة لتحديد أسعار التحويل باختصار على النحو الآتى (٤١)، (٤٢):

١- استراتيجية التكلفة الفعلية ACS: ينظر لهذه الاستراتيجية بأنها حالة من حالات غياب سعر التحويل بين فروع الشركات العالمية. وفى ظل هذه الاستراتيجية يصبح الفرع بمثابة مركز تكلفة وليس مركزاً للربح. وتتميز هذه الطريقة بأنها تحل النزاع الذى قد ينشأ بشأن تخصيص الأرباح. فى نفس الوقت فإنها لا توفر أية أرباح للفرع يمكن استخدامها فى التوسعات أو التطوير، كما أن السلطات المعنية لا تقبل مثل هذا الأسلوب إذا لم يتم تحديد نسبة أرباح معينة للفرع المورد.

٢- استراتيجية التكلفة المعيارية SCS: على عكس الاستراتيجية السابقة فإن هذه الاستراتيجية تسمح بتطبيق نظام الإدارة بالإستثناء، والحكم على مدى فعالية الفرع. فى نفس الوقت فإن استخدام هذه الطريقة يخضع للإعتبارات الحكمية والجدلية عند تحديد السعر.

٣- التكلفة المعدلة MCS: وتعالج هذه الاستراتيجية جوانب القصور فى الاستراتيجيات السابقة، حيث يمكن تعديل التكاليف الخاصة بعنصر العمل،

والمواد والتكاليف الإدارية والتكاليف الحدية والمستوعبة بحيث ترتبط بحجم الإنتاج.

٤- استراتيجية سعر السوق MPS أو ما يطلق عليها Arm's length prices، وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات قبولاً وملائمة لتحديد أسعار التحويل، حيث تتجنب مشكلة التحيز، وتلقى قبول الأطراف الخارجية مثل السلطات الضريبية. لكن تجدر الإشارة إلى أنه من منظور تقييم الأداء فإنها تعتبر غير عادلة. حيث تعطى للوحدة المنتجة والموردة كل الأرباح المتولدة من العمليات بالإضافة إلى المنافع المتوقعة من أى تخفيض فى التكاليف، فى الوقت الذى نجد فيه أن متطلبات العدالة تقضى بأنه فى حالة انخفاض التكاليف يجب تخفيض سعر التحويل بحيث يكون أقل من السعر السائد فى السوق. وطبقاً لهذه الاستراتيجيات فإن سعر التحويل الذى يتم تحديده لا يميز بين الفروع التى تنتمى للشركة الأم أو تلك التى لا تنتمى إليها.

٥- استراتيجية سعر السوق المعدل MMPS، يجب تعديل سعر السوق بحيث يعكس أو يتمشى مع خصائص السلعة أو الخدمة. حيث يمكن مثلاً تخفيض الأسعار بحيث تعكس الانخفاض فى تكاليف التسويق أو التوزيع فى الأسواق الدولية.

وهذه الاستراتيجية تحقق مستوى مرض من العدالة فى التعامل بين الفرع المنتج البائع والفرع المشتري.

٦- استراتيجية السعر التفاوضي NPS، حيث يتحدد السعر من خلال التفاوض بين طرفى العملية (الفرع البائع؛ الفرع المشتري). وإذا كان احتمال الفشل فى الوصول إلى سعر التحويل المقبول من الطرفين يعتبر أحد جوانب الضعف البارزة لهذه الاستراتيجية فإن إهمال أثر المناقشة الداخلية بين الفروع قد يهدد التعاون بينها أيضاً.

٧- استراتيجية السعر التعاقدى CPS، طبقاً لهذه الاستراتيجية يتم تحديد السعر فى الوقت الذى يتم فيه اعتماد خطة الشركة أو الفرع. وتتميز هذه الطريقة بأنها تجنب الفروع المشاكل الناتجة عن مركزية قرار تحديد سعر التحويل. فى

نفس الوقت فإنها تحرم الفرع من الحوافز الممكن تحقيقها من خلال النشاط التسويقي لتغطية أى تغيرات تحدث فى أسعار الصرف الناتجة عن التعامل مع طرف ثالث أو بمعنى آخر أنها تقتل حماس الفرع ومحاولاته مواجهة التغيرات التى تحدث فى أسعار الصرف عند القيام بالبيع لفروع أخرى لا تنتمى إلى الشركة الأم.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن القانون الأمريكى لنظام خدمة العائد الداخلى IRS حدد أربع طرق لتحديد السعر على أساس قاعدة Arm's length هي^(٤٣):

(أ) طريقة السعر الحر المقارن؛ وتستخدم فى الحالات أو الظروف الآتية:

- ١- قيام فروع الشركة العالمية المعنية بالبيع لفروع لا تنتمى أو ترتبط بها.
- ٢- قيام الفروع بالشراء من أطراف أو فروع أخرى لا تنتمى للشركة الأم.
- ٣- البيع الذى يتم بين فرعين لا يرتبطان ببعضهما البعض الآخر.

(ب) طريقة سعر إعادة البيع؛ وتستخدم فى تحديد سعر التحويل للموزع النهائى.

(ج) التكلفة + علاوة Cost Plus؛ وتستخدم فى حالة تحديد أسعار تحويل المكونات والمواد أو السلع الوسيطة أو الغير تامة الصنع للفروع. وتضاف علاوة أو نسبة أو هامش ربح معين على التكلفة الكلية للوحدة من السلعة.

(د) أى طريقة مقبولة أخرى.

ولا شك أن التساؤل الممكن طرحه هو: ما هى العوامل المحددة لاختيار استراتيجية أسعار التحويل؟ فى هذا الخصوص قدم كافيو سجل Cavusgil الإجابة على هذا التساؤل، وقد تمثلت الإجابة فى أن اختيار الفروع للاستراتيجية تحكمه عوامل كثيرة منها كمثال الضرائب المحلية (معدلات الضريبة فى البلد المضيف وإجراءاتها) على الأرباح ونقل الأصول الثابتة، درجة التذبذب فى قيمة العملات، والربح المستهدف وكذلك الطاقة الإنتاجية^(٤٤).

علاقة الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل بالمدخل / طرق تحديد أسعار التحويل،

فى هذا المجال قد يكون من المفيد استعراض نتائج دراسة أدلر Adler، وتانج Tang حول تأثير الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل واختيار المدخل أو الطرق الخاصة بتحديداتها وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (٢)، والجدول رقم (٦). فطبقاً لنتائج دراسة أدلر Adler ومراجعتها لنتائج بحوث عدد من الباحثين والكتاب مثل كابلن Caplan، واتكنسون Atkinson، وسولمونس Solomons، وديردن Dearden وآخرون ... وعلى نحو ما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتى بعد، يمكن عرض عدة نتائج أهمها:

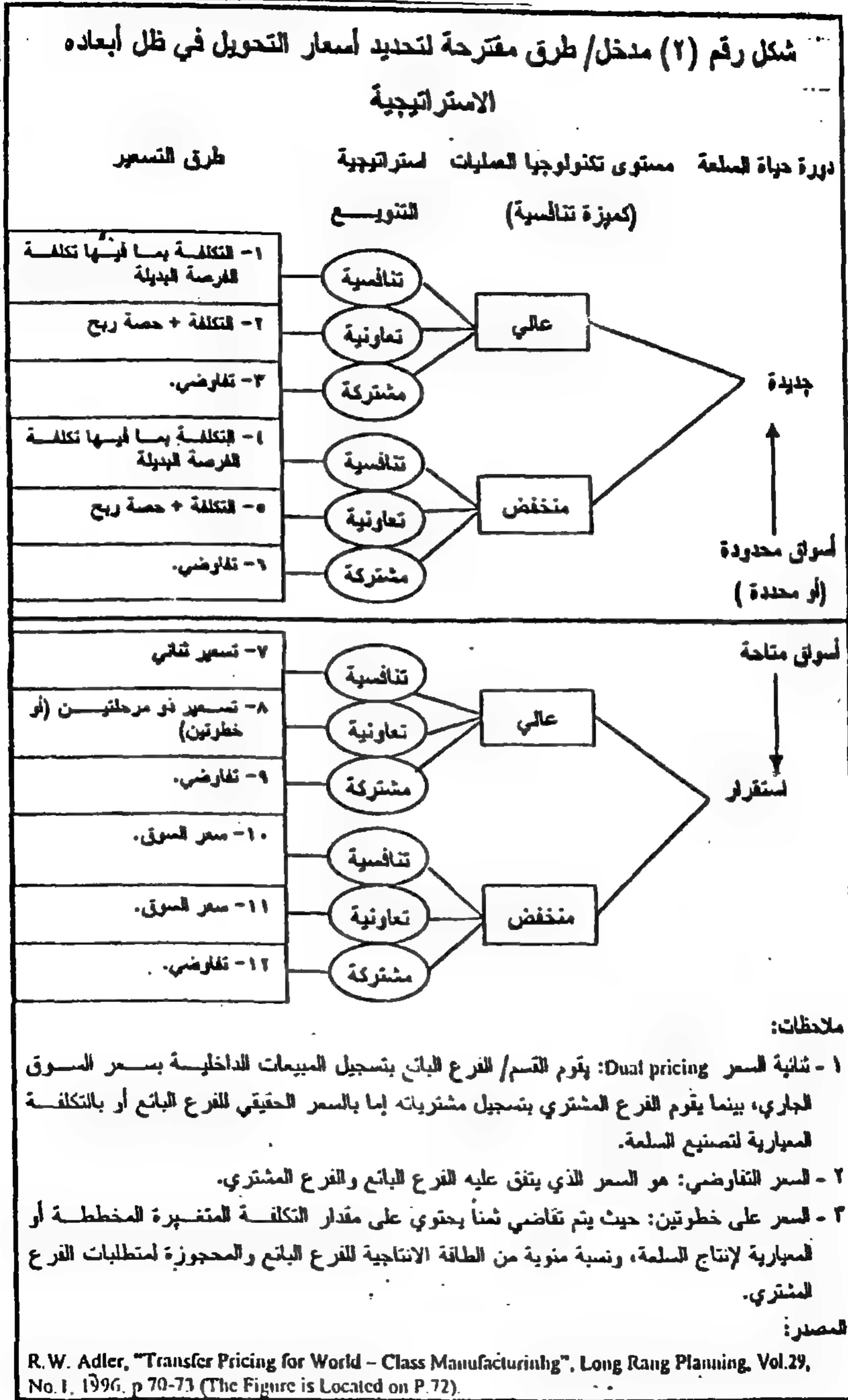
البعد الأول: دورة حياة السلعة. فى مرحلة تقديم السلعة قد يؤدى ارتفاع أسعار التحويل إلى إغراء المنافسين للدخول إلى هذه الصناعة. لذلك يفضل استخدام السعر المبني على أساس التكلفة أما فى مرحلة النضوج أو التدهور فيجب استخدام سعر السوق مع تخفيض التكاليف لتحقيق هامش ربح.

البعد الثانى: مستوى تكنولوجيا العمليات ومدى ما يحققه من ميزة تنافسية للفروع/ الشركة. فالاعتماد فقط على التميز التكنولوجى دون الإهتمام بعنصر التكاليف قد يؤدى إلى صعوبة التنافس فى المستقبل.

البعد الثالث: استراتيجية التنوع على مستوى الفروع والأقسام ودرجة التكامل أو الاستقلال فى النشاط وطبيعة العلاقة بين الفروع أو الأقسام هل هى تجميعية أم تكاملية أو تعاونية أو مشاركة. فمثلاً فى حالة العلاقة التعاونية فإن السعر التفاوضى يكون الأنسب.

البعد الرابع: طبيعة السلعة هل هى نمطية أم غير نمطية، فإذا كانت السلعة نمطية يستخدم السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل، أى يستخدم سعر السوق، أما إذا كانت غير نمطية فإن استخدام التكلفة كأساس للتسعير يعتبر المدخل الأفضل لتحديد سعر التحويل ويمكن إضافة عوامل أخرى مثل (أ) أثر التعلم Learning effect وكذلك (ب) درجة استقرار البيئة، وفى حالة عدم التأكد وارتفاع درجاتها يفضل استخدام السعر التفاوضى.

شكل رقم (٢)



فى ضوء الشكل السابق رقم (٢) ، يمكن القول إن Adler ينصح باستخدام طرق تحديد أسعار التحويل - فى ضوء أبعاده الاستراتيجية المختلفة السابق ذكرها - على النحو الآتى باختصار :

١- التكلفة بما فيها تكلفة الفرصة البديلة: تستخدم لتحديد أسعار التحويل إذا كانت السلعة جديدة، وارتفاع مستوى تكنولوجيا العمليات، والفرع أو القسم يعمل على أساس تنافسى.

٢- التكلفة + علاوة أو حصة من الربح: إذا كان الفرع يعمل على أساس تعاونى، والسلعة جديدة والتكنولوجيا مرتفعة.

٣- السعر التفاوضى: وجود علاقة عمل مشتركة بين الفروع والتكنولوجيا على ويحقق ميزة تنافسية والسلعة جديدة.

٤- رغم انخفاض مستوى التكنولوجيا فإن حداثة السلعة تتطلب تحديد السعر على أساس التكلفة بما فيها تكلفة الفرصة البديلة لتعويض الفرع بالكامل لجهوده المبذولة حتى وإن كان سعر السوق قد يكون الأنسب.

٥- تشبه الحالة السابقة وطالما أن العلاقة بين الفروع أو الأقسام تعاونية فيجب أن يحصل القسم البائع على حصة ربح.

٦- تعامل الفروع أو الأقسام كشخصيات معنوية مستقلة تعمل على أساس قاعدة Arm's Length. حيث يحصل الفرع البائع على التكلفة التى تحملها + الفرق بين التكلفة وسعر السوق..

٧- استخدام التكلفة كأساس لتحديد السعر فى حالة ارتفاع مستوى التكنولوجيا ووجود علاقة تعاون كأساس بين الفروع أو الأقسام تشجع عملية تنمية المصادر الداخلية للمستلزمات أو المواد واستخدام سعر السوق كأساس لتحديد سعر التحويل ليس من المفضل فى هذه الحالة.

٨- سعر السوق فى حالة التنافس بين الأقسام أو الفروع وانخفاض مستوى التكنولوجيا والسلعة فى مرحلة النضوج حيث يفضل استخدام سعر السوق لتحديد مدى مساهمة كل فرع وتشير إلى ماهية الفرع الذى يجب أن يتوقف بدون خسارة الميزة التنافسية.

٩- سعر السوق، يستخدم فى حالة عدم أهمية مستوى التكنولوجيا فى تحديد الميزة التنافسية واستقرار السلعة أو نضوجها .. وفى حالة ارتباط الفروع أو الأقسام بعلاقة تعاونية، وترشيد التكاليف يمثل ضرورة وإلا تواجه الفروع خطر الخروج من السوق.

أما دراسة تانج Tang فقد أشارت إلى أن فروع الشركة العالمية تستخدم أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل سواء على المستوى المحلى أو الدولى. كما لوحظ أن أغلبية الشركات نحدد أسعار التحويل على أساس السوق أما القلة منها فتستخدم التكلفة كأساس. ويوضح الجدول رقم (٦) هذه النتائج بشىء من التفصيل. وفضلاً عن ذلك فقد وجد أن الشركات بدأت تعتمد على السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل بدرجة أكبر من التكلفة كأساس خاصة مع بداية التسعينات بالمقارنة بعام ١٩٧٧.

جدول رقم (٦)

طرق تحديد أسعار التحويل

طرق تحديد أسعار التحويل		على المستوى المحلي		على المستوى الدولي	
		عدد الشركات	%	عدد الشركات	%
١- الطرق التي تعتمد على التكلفة كأساس:					
* التكلفة المتغيرة الفعلية أو المعيارية.					
* التكلفة الفعلية الكلية للإنتاج.					
* التكلفة الكلية المعيارية للإنتاج.					
* التكلفة الفعلية المتغيرة للإنتاج بالإضافة					
إلى علاوة أو مبلغ دعم.					
* التكلفة الكلية للإنتاج (فعلية أو معيارية)					
بالإضافة لهامش ربح.					
* طرق أخرى.					
المجموع		١٠٣	٤٦,٢	٦٥	٤١,٤
٢- أسعار التحويل على أساس السوق:					
* سعر السوق.					
* سعر السوق ناقص مصاريف البيع.					
* طرق أخرى.					
المجموع		٨٢	٣٦,٧	٧٢	٤٥,٩
٣- السعر التفاوضي.					
٤- طرق أخرى					
المجموع - كل الطرق		٢٢٣	١٠٠	١٧٥	١٠٠

(*) تستخدم الكثير من الشركات أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

R. Tang. op. cit., p. 24.

المصدر:

ماذا عن النواتج الغير ملموسة؟

فى هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن براءات الاختراع، والمعرفة الفنية know - How وغيرها مثل عقود التراخيص Licensing Contracts قد يصعب استخدام سعر السوق أو arm's length لتحديد حجم العوائد Royalty الخاصة بمنح التراخيص أو استخدام براءة الاختراع، وذلك بسبب عدم وجود سوق للتكنولوجيا حيث لا يتحدد السعر بناء على العرض والطلب ولكن يبقى أمر تحديده متوقفاً على القدرة التفاوضية للمرخص Licenser والمرخص له Licensee.

ويشير هالبرن وسيرينداى Halperin & Srinidhi أنه فى حالة انخفاض معدلات الضريبة فى البلد المضيف لفروع الشركة العالمية عن نظيرتها فى الولايات المتحدة مثلاً فإن استخدام طريقة Comparable Uncontrolled Transactions (Cut) لتحديد العوائد على النواتج الغير ملموسة Intangible مثل حالة منح التراخيص يؤدي إلى انخفاض العوائد حتى فى ظل توافر معلومات كاملة عند اتخاذ القرار. وأن انخفاض معدلات العائد على التراخيص الممنوحة يساعد بدرجة كبيرة على زيادة الإنتاج للفروع فى الخارج^(٤٥).

وتؤيد النتائج التى توصلت إليها دراسة بلاشايرت Plasschaert أن استخدام سعر السوق من الممكن أن يكون موشراً أو قاعدة يمكن الاعتماد عليها لتحديد سعر التحويل بين الفروع، إلا أن الواقع العملى يقدم أدلة تشير إلى أن الكثير من بنود السلع والخدمات (مثل الآلات المصممة لأغراض معينة بالذات أو المتخصصة، أو الآلات المتقدمة جداً أو مستلزمات الصناعات المتكاملة رأسياً، أو السلع التى يتم تصنيعها بمواصفات خاصة بمستخدمها.. فضلاً عن المدفوعات على براءات الاختراع أو المعرفة..) تنتمى إلى حالة عدم كمال السوق حيث غياب المنافسة وبالتالي صعوبة وجود سعر أو قاعدة سوقية يتم فى ظلها تحديد أسعار التحويل.

وعموماً فإنه في الدول التي تضع قيوداً أو أحكاماً وقواعد للرقابة على أسعار التحويل فإن معيار سعر السوق يعتبر من المعايير المقبولة التي يحدد في ضوءها أسعار التحويل (وهذا المعيار يستخدم بجانب معايير أو مؤشرات أخرى، فالولايات المتحدة مثلاً دائماً تطلب من السلطات الضريبية استخدام سعر إعادة البيع أو التكلفة + علاوة أو سعر السوق الحر)^(٤٦). أما في بريطانيا فقد أشار اليوت Eliott إلى أن السلطات البريطانية في طريقها نحو تشديد الضوابط والقيود المفروضة على فروع الشركات العالمية العاملة بها (بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو الآثار أو المشكلات) على الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل^(٤٧).

وأخيراً في ضوء مراجعة كل من جايول ولوتز Gaul & Lutz لعدد من الدراسات الميدانية تبين أن^(٤٨):

١- إن عنصرى المنافسة والتكلفة تعتبر من العوامل المؤثرة على أسعار التحويل. فضلاً عن أن المركزية واللامركزية سياستان يتم العمل بهما بشأن قرار تحديد أسعار التحويل، وإن كانت سياسة المركزية أكثر استخداماً من اللامركزية.

٢- إن تحديد أسعار التحويل طبقاً للاستراتيجية التي تعتمد على السوق كقاعدة تعتبر أكثر تفضيلاً من تلك التي تعتمد على أساس التكلفة.

٣- في ضوء بيانات ومعلومات تم الحصول عليها من ١١١ فرعاً لشركات عالمية تبين أن هذه الفروع تستخدم سياسة التمييز السعري. بالإضافة إلى هذا فإن الفروع اليابانية تستخدم استراتيجيات اختراق السوق - خاصة عندما تتعامل مع حالات أو ظروف الحماية التجارية.

ويضيف الباحثان أيضاً: أن الأسعار الموجهة بالسوق والمبنية على أساس خصائص الدولة المعنية تمكن من وضع مزيد من التركيز والاهتمام بالأسعار الموجهة بالمنافسة وكذلك الموجهة بالطلب بدرجة أكبر من تلك الموجهة بالتكلفة^(٤٩).

خامساً: الآثار الحرجة والمشكلات الناجمة عن أسعار التحويل :

في هذا الخصوص سبق الإشارة إلى عدد من الممارسات الغير أخلاقية التي تخلق الكثير من المواقف الحرجة لأطراف العلاقة بأسعار التحويل. وفيما يلي بعض الآثار الأخرى والمشكلات التي قد تنشأ عن استخدام أسعار التحويل :

١- إن اختيار سعر تحويل معين قد يؤثر على أداء الفروع التي تتبادل السلع أو المعدات بشكل واضح. فإذا افترضنا أن أحد فروع الشركات الأمريكية الذي يعمل في فرنسا قام باستيراد بعض الأجزاء الرئيسية من البرازيل. وهذه الأجزاء تدخل في صناعة سلعة يقوم ببيعها في السوق الفرنسي بسعر ٢٣٠ دولاراً للوحدة، وأن تكلفة إنتاج الوحدة تساوي ٢٠٠ دولاراً، منها ١٠٠ دولار يتم دفعها للفرع الذي يعمل بالبرازيل لقيمة الأجزاء المشتراة، أما المائة دولار الأخرى فتغطي مقدار التكاليف التي تحملها الفرع في فرنسا.

في ضوء البيانات السابقة نجد أن الفرع الفرنسي يحقق ٣٠ دولاراً كربح على الوحدة الواحدة. لكن ماذا يحدث لو أن المركز الرئيسي قرر رفع سعر التحويل بنسبة ٢٠٪ (٢٠ دولاراً للوحدة) ؟

وفي هذه الحالة سوف ينخفض ربح الفرع الفرنسي بمقدار ٢٠ دولاراً على الوحدة الواحدة أي بنسبة ٦٦٪ تقريباً. لهذا فإن الأداء الكلي للفرع الفرنسي يعتمد كلياً على سعر التحويل الخاص باستيراد الأجزاء من البرازيل وطالما أن المركز الرئيسي هو الذي يتحكم في سعر التحويل أو يمكنه ذلك يجب عند إعداد الموازنات ومراجعة أداء الفروع بواسطة المركز الرئيسي ضرورة مراعاة الأثر السلبي لأسعار التحويل على ربحية الفرع المعين^(٥٠).

٢- التعارض بين أهداف الفروع بعضها البعض الآخر وبينها وبين الشركة الأم (أو بين الطرف البائع والطرف المشتري).

جدول رقم (٧)
ملخص الحالة

بيان	قبل تغيير/ تعديل سعر التحويل	بعد رفع سعر التحويل بـ ٢٠%
سعر بيع الوحدة من السلعة	٢٣٠ دولار	٢٣٠ دولار
(-) تكلفة الأجزاء/ المكونات المشتراة	١٠٠ دولار	١٢٠ دولار
(-) تكاليف أخرى	١٠٠ دولار	١٠٠ دولار
الربح	٣٠ دولار	١٠ دولار

٣- طبقاً لما أشار إليه كيلي Kelly في دراسة استطلاعية نشرت بجريدة الفاينانشيال تايمز Financial Times بعددها الصادر في ٢٤ فبراير ١٩٩٥ يمكن ذكر ما يلي^(٥١):

(أ) تنخفض العوائد التي تحصل عليها الحكومة نتيجة استخدام أسعار التحويل كآلية لتخفيض الأعباء الضريبية والرسوم الجمركية.

(ب) إن محاولات فروع الشركات العالمية الدائمة لكسر القوانين والقيود الحكومية على تحويل الأموال أو الأرباح للخارج يثير الشك في مصداقية هذه الفروع.

(ج) بالرغم من أن حكومة الولايات المتحدة قامت بوضع ميثاق أو قانون لضبط ممارسات فروع الشركات العالمية فيما يتعلق بأسعار التحويل ومع الأخذ في الاعتبار صحة هذا الميثاق من الناحية النظرية إلا أن الممارسات السلبية المشار إليها سلفاً ما زالت قائمة.

٤- التأثير على أو تعقيد عملية تقييم أداء الفروع والمديرين، وفي هذا المجال أشار هيل Hill إلى ما يلي^(٥٢):

(أ) فى معظم الشركات متعددة الجنسيات/ العالمية تستخدم نفس المؤشرات والمعايير الكمية لتقييم الأداء. سواء لفرع أو الفروع التى تعمل فى الخارج أو مديرى هذه الفروع.

(ب) بالرغم من أن جميع الفروع يتم تقييم أدائها على أساس معدل العائد على الاستثمار ومقارنة هذه الفروع ببعضها على هذا الأساس أو أى أسس كمية أخرى، إلا أنه من الضرورى الإشارة إلى أن استخدام هذه المعايير لقياس وتقييم أداء المديرين فى الفروع المختلفة يعتبر غير مناسب بسبب اختلاف البيئة من دولة لأخرى، وحيث يعمل هؤلاء المديرين فى بيئات مختلفة (وليس بيئة موحدة) وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية تؤثر على تكلفة العمل وإنجاز الأعمال فى هذه الدول، ومن ثم تؤثر أيضاً على ربحية الفروع. كما أن الفرع الذى يعمل فى بيئة مضطربة أو غير مؤاتية ويحقق معدل عائد على الاستثمار مقداره ٥% يعتبر أفضل عملياً من نظيره الذى يعمل فى بيئة مستقرة أو مؤاتية Benign ويحقق معدلاً للعائد على الاستثمار يصل إلى ٢٠%.

لهذا يجب الفصل بين معايير أداء وطرق القياس والتقييم للفروع عن تلك التى تستخدم لقياس وتقييم أداء مديرى الفروع. فتقييم أداء مدير الفرع الأجنبى يجب أن يحتوى على درجة من الفهم الشخصى أو الحكم الشخصى الذى يأخذ فى اعتباره ظروف البيئة المضطربة أو العدوانية أو الملائمة والمؤاتية. كما يجب تقييم أداء المديرين على أساس العملية المحلية مع الأخذ فى الاعتبار العوامل أو البنود التى تقع خارة سيطرتهم أو رقابتهم الشخصية. مثل: أسعار التحويل، ومعدلات الضريبة، وسعر الفائدة، ومعدلات التضخم، وأسعار الصرف.

٥- ويضيف كافيو سجل Cavusgil أن التلاعب فى تحديد أسعار التحويل

أو تعديلها يؤدي إلى صعوبة تحديد الربح الفعلى لكل فرع، كما يؤدي إلى تعقيد المقاييس الداخلية للرقابة. هذا بالإضافة إلى^(٥٣):

(أ) المشكلات المعنوية: أسعار التحويل التي يترتب عليها تلاشى أو عدم ظهور أرباح محققة للفرع حتى وإن كانت بصورة عمدية أو اصطناعية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين فيه.

(ب) بسبب التباين الثقافى قد يعارض بعض المديرين أى تعديل أو تلاعب فى تحديد أسعار التحويل.

(ج) المشكلات الناتجة عن كسر القيود والضوابط القانونية المحلية. حيث تعارض حكومات الدولة المضيفة أى معايير محاسبية (يستخدمها الفرع) وتتعارض مع تلك المطبقة بالدولة. أى أن الفرع لا يستطيع تطبيق أى نظام محاسبى إلا إذا وافقت الحكومة عليه وإلا سوف يواجه الكثير من المشكلات القانونية.

وبالرجوع مرة أخرى إلى الجانب الأخلاقى المرتبط بأسعار التحويل وممارساتها يمكن إضافة بعض الأدلة الأخرى على النحو الموضح بالمستطيل الآتى:

مشكلات أخلاقية، أدلة واقعية

أسعار التحويل المحددة على أساس التحكيم أو الحكم الشخصي يمكن أن تخلق مشكلات قانونية وأخلاقية. في بعض الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة يكون من المتوقع دائماً أن تقوم الشركات العالمية أو فروعها بتحديد أسعار التحويل على أساس السعر السائد في السوق Arm's - Length حتى يمكن للدولة الحصول على الضريبة المقررة على الأرباح. وعندما يحدث تلاعب في تحديد الأرباح بهدف تقليل الضرائب الكلية وتعظيم التدفقات النقدية للفرع/ الشركة بالتالي، فهذا يعنى كسر للقوانين.

وعندما يحدث تلاعباً من قبل الشركات عادة ما يحدث أن تتدخل السلطات الأمريكية لتصحيح الوضع من خلال مكتب خدمات العوائد الداخلية IRS.

تقوم الشركات العالمية أيضاً وفروعها بتحويل الأرباح إلى الفروع بالدول المضيفة التي تنخفض فيها معدلات الضريبة وهذا التصرف لا يضر بالدولة التي تم تحويل الأرباح إليها ولكن يضر بمصالح الدول التي ترتفع فيها معدلات الضريبة والتي تم تحويل الأرباح منها إلى الدول الأخرى.

كما أن الشركات العالمية وفروعها دائماً ما تفترض أن غياب القانون الذي يمنع تحويل الأرباح للخارج يعنى مشروعية التحويل وعدم تعارضه مع الأخلاق في الوقت الذي يعتبر فيه هذا التصرف منافياً للأخلاق.

ولا يتوقف الأمر عند هذا بل يمتد إلى قيام فروع الشركات العالمية ومراكزها الرئيسية بتحويل الأموال من الدول التي تعاني من انخفاض في قيمة عملتها الوطنية. وفي الدول التي تتزايد فيها شدة الرقابة على تحويل الأرباح أو التوزيعات أو الأموال للخارج تقوم الفروع برفع أسعار تحويل السلع المصدرة إلى هذه الدول كطريقة أو مخرج لتحويل الأرباح والأموال منها إلى الخارج. وهذا يعنى أيضاً حرمان الدول النامية المضيفة خاصة من العملات الصعبة التي تستخدمها في التنمية. مثل هذه السلوكيات والتصرفات تعتبر بعيدة تماماً عن أخلاقيات الأعمال.

وتؤكد نتائج دراسة جاكوب Jacob الميدانية الممارسات السابقة أيضاً حيث وجد أن الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات وفروعها عادة ما تدفع ضرائب إجمالية أقل مما يجب خاصة من أنشطتها الأجنبية كنتيجة لإستخدام الإدارة أسعار التحويل للسلع والخدمات.

المصدر:

- 1- J. Daniels and L. H. Radebaugh, International Business: Environment and Operations 7 th. ed., Reading: Addison - wesley Pub. Co., 1995 mp. 695.
- 2- J. Jacob, "Taxes and Transfer Pricing: Income Shifting and the Volume of Intrafirm Transfers", Journal of Accounting Research, Vol. 34, No 2, Autumn, 1996, pp. 311 - 312.

سادساً، اتفاقية الجات والوضع المستقبلي لأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية،

لم يتوافر أمام الباحث، حتى الآن، أى دراسات أو إسهامات سواء على أساس ميداني أو أكاديمي يوضح تأثير اتفاقية الجات المرتقب على الوضع المستقبلي لاستخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية بصفة خاصة.

وبغض النظر عن الأسباب، ومحاولة من قبل الباحث لاستشراف المستقبل في السياق المشار إليه، ومع الأخذ في الاعتبار أن غياب المقدمات والمعطيات، من وجهة نظر الباحث قد يعتبر قفزا على النتائج، يمكن عرض اثنين من السيناريوهات البديلة باختصار على النحو التالي:

السيناريو الأول: وفيه يتوقع الباحث تعاظم الدور الذي تلعبه أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في ظل تطبيق اتفاقية الجات، وفي حالة غياب اتفاقية دولية، أو ميثاق شرف يحد من الممارسات والآثار السلبية لاستخدام أسعار التحويل. ففي مجال الاستثمار الأجنبي المباشر دعت نصوص الاتفاقية إلى^(٥٤):

«إلغاء كافة الإجراءات والسياسات التي تحد من حرية الاستثمار الأجنبي والقيود التي تفرضها بعض الدول على نشاطات الشركات متعددة الجنسيات، واشتراط قيام المشروع الأجنبي بشراء أو استخدام منتجات محلية بنسب معينة في منتجاته، أو تحديد واردات المشروع بنسب أو قيمة معينة، أو تقييد صادراته، أو تقييد عدد الأجانب العاملين، أو وضع حد أقصى لقيمة المساهمة الأجنبية في رأس المال، أو تحديد قيمة رأس المال الأجنبي الكلي في المشروع».

هذا، بالرغم من أن الاتفاقية أعطت فترة سنتين لإلغاء كافة معوقات الاستثمار الأجنبي للدول الصناعية المتقدمة ومدة خمس سنوات للدول

النامية، ومدة سبع سنوات للدول الأقل نمواً. وطبقاً لنص الفقرة الرابعة من المادة السادسة عشر من الاتفاقية فإن كل عضو يجب أن يعمل على مطابقة قوانينه ولوائحه وإجراءاته الإدارية مع التزاماته المنصوص عليها في الاتفاقات الملحقة. وهذا يعنى أن قوانين استثمار رأس المال الأجنبي في الدول الأعضاء سوف يعاد النظر فيها بحيث تسمح باستيعاب ما ورد في الاتفاقية من نصوص، خاصة أن هناك دول تكتسب فيها المعاهدة الدولية وضع القانون الداخلى بمجرد التصديق عليها، وهذه الدول هى التى تأخذ بمبدأ وحدة القانون Monist states وذلك أن القانون الدولى والداخلى يشكلان نظاماً واحداً ولا يتطلب الأمر تشريع داخلى لإعمال المعاهدة^(٥٥).

السيناريو الثانى، انخفاض درجة تأثير الممارسات والآثار السلبية لأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية اذا تبنت الأمم المتحدة مشروعاً يصبح كميثاق شرف Code of Conduct يحكم الممارسات المستقبلية للشركات العالمية أو فروعها بشكل عام بما فى ذلك ما يتعلق باستخدام أسعار التحويل، وبحيث يتم الإنهاء من إعداد المشروع خلال فترات السماح المشار إليها الخاصة بإلغاء كافة المعوقات أمام الاستثمارات الأجنبية.

ويؤيد هذا السيناريو المحاولات التى بدأتها بعض الدول الصناعية المتقدمة - والتى سبق الإشارة إليها - لعقد وتطبيق اتفاقية للحد من الممارسات السلبية المرتبطة باستخدام فروع الشركات العالمية والمراكز الرئيسية لها لأسعار التحويل بما يخدم مصالح الدول الأعضاء فى الاتفاقية.

وأخيراً، قد يكون من المفيد الإشارة إلى أنه بالتوازي مع اتفاقية الجات تأتى اتفاقيات الشراكة Partnerships Agreements. فخلو نصوص الاتفاقيات المبرمة مع بعض الدول الشرق أوسطية من أى مواد تشير إلى الحد من أو تنظيم استخدام أسعار التحويل قد يعنى ارتفاع درجة توقع وجود

ممارسات وآثار سلبية لاستخدام هذه الأسعار بين الفروع أو بينها وبين
المراكز الرئيسية للشركات الأم.

وعلى سبيل المثال نجد أن :

(أ) أحد الركائز الخمسة للشراكة إنشاء مناخ موات للاستثمار الأجنبي
المباشر وللتعاون بين الشركات.

(ب) إن المادة رقم ١٩ من الاتفاقية الأوروبية التونسية أشارت في فقرتها
الثالثة إلى ما يلي: «دون المساس بأحكام اتفاقية الجات: لا يجوز
للمجموعة أو لتونس أن تطبق أى جمارك أو ضرائب على الصادرات
فيما بينها، ولا إدخال أية تحديدات كمية أو تطبيق أية إجراءات لها أثر
مماثل»^(٥٦).

كما حظرت الاتفاقية في مادتها رقم ٨ بالنسبة للمغرب وإسرائيل فرض
أى رسوم جمركية أو رسوم ذات أثر مماثل على التجارة بين الاتحاد
الأوروبي والمغرب، وإسرائيل، وتونس^(٥٧).

نتائج البحث

تناول البحث الحالي عدداً من القضايا وعلامات الاستفهام المرتبطة بأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات. وقد شكلت القضايا الست الرئيسية التي تناولها البحث إطاراً لأهدافه وحدوده المنهجية. ويقدر تعدد الأهداف والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل، فضلاً عن السياسات والمحددات والعوامل الحاكمة لاستخدامها، تتعدد أيضاً وتتباين المشكلات والآثار الحرجة المترتبة على استخدامها سواء على صعيد الفروع أو بالنسبة للحكومات المعنية، الأمر الذي يجعل من أسعار التحويل مجالاً خصباً لبحوث ودراسات مستقبلية متعددة. وفي ضوء مراجعة الدراسات ونتائج البحوث السابقة على النحو الذي تناوله البحث يمكن استخلاص عدة نتائج منها كمثال ما يلي :

- ١- أن السلوك الإستغلالي للشركات العالمية/ متعددة الجنسيات وفروعها يقتصر في أحد جوانبه أو ملامحه باستخدام أسعار التحويل بين فروعها من ناحية، وبينها وبين الفروع من ناحية أخرى خاصة في حالة غياب موثيق الشرف الدولية التي يمكن أن تحد من آثار استخدام هذه الأسعار والممارسات المرتبطة بها.
- ٢- أن أدوار فروع الشركات العالمية لا تقتصر فقط على دعم شبكات التوريد للمواد والسلع ... وغيرها، للمراكز الرئيسية بل تتعداها إلى تعظيم العوائد من استخدام أسعار التحويل كاستراتيجية وتكتيك لتحقيق هذا الهدف.
- ٣- إن تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد، وكسر القيود المفروضة على التجارة وتحويل الأموال والأرباح، وتوفير الأموال اللازمة لسداد الالتزامات الجارية وطويلة الأجل والتوسعات، وتخفيض المخزون والأخطار وتجنيبها، وتنمية أو المحافظة على المركز التنافسي للفروع

أو لمراكزها الرئيسية، وتنظيم وإدارة مستوى تدويل النشاطات... وغيرها تعتبر من أبرز المبررات والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل.

٤- أن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تتصف بالديناميكية كنتيجة للتعدد والتغير في العوامل الحاكمة لها وكذلك نطاقها وتعدد مستوياتها.

٥- أن خصائص الدول المضيفة Host Countries Specific Factors (الاقتصادية والسياسية والثقافية وما تحتويه من قوانين وضوابط إجرائية) وكذلك خصائص الشركة (الفروع/ المركز الرئيسي) Firm's specific Factors ومركزها المالي والتقني والبشري - أي الخصائص الاحتكارية للشركات المعنية، وأهداف الحكومة الأم تمثل محددات لاستخدام أسعار التحويل. أي أن الشروط الموقفية والعوامل الحاكمة لاستخدام أسعار التحويل والممارسات المرتبطة بها والسياسات الموجهة لها تتصف بالتعدد والتباين.

٦- أن أبعاد استراتيجية متعددة من الممكن أن تمثل عوامل تحكم الطريقة التي تستخدم في تحديد أسعار التحويل. من بين هذه العوامل^(٥٨): (أ) دورة حياة السلعة - المرحلة التي تمر بها السلعة. (ب) مستوى تكنولوجيا العمليات والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة/ الفرع كنتيجة لذلك. (ج) طبيعة السلعة - هل هي سلعة نمطية أم أنها غير نمطية. (د) استراتيجية التنويع - ودرجة التكامل التي تتمتع بها الفروع وطبيعة العلاقة التنظيمية بينها هل هي تجميعية أم تعاونية أو شراكة أم تنافسية.

٧- بالرغم من وجود بعض المحاولات لعقد اتفاقيات موجهة لاستخدام أسعار التحويل بين بعض الدول فإن عوامل مثل: معوقات والقيود على التجارة (التي ما زالت قائمة) Barriers of Trade، والعوامل التكاليفية

Cost factors، وطول قنوات التوزيع، ونظم الضرائب وتباين طبيعة السلع والخدمات والمعارف المتناظرة....، وتعدد واختلاف قيمة العملات وأسعار الصرف، ومعدلات التضخم... وغيرها ما زالت تشكل تحديات أمام تحديد ما يمكن تسميته «بالسعر الدولي للتحويل»، International Transfer Price. لذلك يبقى أمر تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية بعيداً عن العولمة أو التدويل، وبالتالي سيخضع لإجتهادات وتوجيهات متخذى القرار وأهدافهم. كما سيؤدى هذا إلى اتساع فجوة التوقعات من المنظورات المحاسبية والمالية بين وجهة نظر القائمين بإعدادها وبين مستخدميها من ناحية، وبالانتقال من المستوى المحلى إلى المستوى الدولى من ناحية أخرى. بالإضافة إلى أهداف الأطراف المعنية بهذا الأمر.

٨- أن تعارضاً فى المصالح قد ينشأ بين الفروع بسبب مستوى أسعار التحويل. فالفرع الذى يقوم بإنتاج سلعة ما من مصلحته بيعها للفرع الآخر بأعلى سعر فى الوقت الذى يرغب الأخير فى الحصول عليها بسعر منخفض حتى يحقق مركزاً تنافسياً فى السوق الدولى بالإضافة إلى أهداف الربحية والسيولة.

٩- تتعدد المداخل أو الاستراتيجيات والطرق الخاصة بتحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية، إلا أن الاستراتيجية التى تعتمد سعر السوق Market - based، وتلك التى تعتمد على التكلفة Cost - based من أكثر الاستراتيجيات تفضيلاً لدى الفروع والشركات العالمية. وأن اللجوء إلى الحكم الشخصى لتحديد أسعار التحويل بين الفروع يؤدى إلى خلق الكثير من المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء والرقابة، كما أن عوامل قانونية قد تحد بدرجة كبيرة من حرية المديرين فى هذا الخصوص.

١٠- إن مسؤولية تحديد أسعار التحويل ستظل محل تنازع اثنين من التوجهات. التوجه الأول هو المركزية، والتوجه الثانى هو سياسة اللامركزية، حيث يسيطر المركز الرئيسى على تحديد أسعار التحويل

لكل فرع من الفروع طبقاً للتوجه الأول، بينما تترك الحرية لمديرى الفروع لتحديد هذه الأسعار طبقاً للتوجه الثانى . وفى كلا الحالتين تبقى درجة الحرية مشروطة بمتغيرات عديدة تأتى على رأس قائمتها الدوافع والأهداف وخصائص السوق والشركة الأم... وغيرها.

١١- مع الأخذ فى الاعتبار المشكلات السابق ذكرها (مثل التعارض فى الأهداف والمصالح بين الفروع والجانب الأخلاقى وما يترتب عليها من اثار سلبية) فإن الكثير من الآثار الحرجة والمشكلات الأخرى قد تنشأ من جراء استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية . فالتأثير على أداء وإنتاجية الفروع، وتعقيد عملية تقييم الأداء للفروع والمديرين أنفسهم، ومعارضة حكومات الدول المضيفة لاستخدام أسعار التحويل كوسيلة لكسر القوانين المحلية والضوابط الحاكمة للتجارة الخارجية، وانخفاض الروح المعنوية للمديرين كنتيجة لعدم ظهور أرباح بسبب استخدام أسعار التحويل أو التلاعب فيها.. وغيرها، تعتبر من بين الآثار أو النتائج السلبية والمشكلات المترتبة على استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية . كما أن الفصل بين معايير تقييم أداء المديرين أو مقاييس وإنتاجية/ ربحية الفروع يمثل ضرورة ملحة .

١٢- فى ظل غياب موثيق دولية لضبط ممارسات استخدام أسعار التحويل يصبح من المتوقع أن تستمر فروع الشركات العالمية وكذلك مراكزها الرئيسية فى استخدامها فى ظل اتفاقية الجات وحتى اتفاقيات الشراكة .

١٣- فى ضوء ما سبق، فإن توصية قد تفرض نفسها طبقاً لسياق البحث الحالى . وتتلخص هذه التوصية فى أن فهم الدول المضيفة والحكومات المعنية الأخرى للدوافع الاستراتيجية والممارسات المرتبطة باستخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية والآثار السلبية المترتبة عليها يمثل ضرورة لرسم سياسات لتنظيم وتوجيه عملية الرصد والرقابة على الآثار والممارسات الغير مشروعة الناجمة عن استخدام هذه الفروع لأسعار التحويل .

مقترحات لبحوث ميدانية .

منهجياً، يمكن القول باختصار، أن نتائج البحث المرجعى تمثل قاعدة معلوماتية أساسية لإجراء العديد من البحوث الميدانية . وثم فإن نتائج البحث الحالى (التي سبق عرض ملخصاً لها) تشكل اثنتى عشر اقتراحاً لبحوث قادمة خاصة على الصعيد المصرى أو العربى . ولا يخطئ من يتصور تكوين فريق بحثى للقيام بدراسة ميدانية تشكل النتائج المشار إليها فروضاً لانطلاقها . كما يمكن اقتراح عدد آخر من مشروعات البحوث الميدانية منها الأمثلة الآتية :

١ - دراسة تأثير المتغيرات القانونية والاقتصادية فى الدول المضيفة والدولة الأم على استخدام استراتيجيات أسعار التحويل .

٢ - دراسة تأثير المتغيرات الفنية وعنصر الحجم والخصائص الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات (العالمية) وفروعها على استخدام أسعار التحويل .

٣ - الشروط الموقفية والعوامل الحاكمة لاستخدام أساس السوق، والتكلفة كقواعد لتحديد أسعار التحويل والمبررات العملية لذلك .

٤ - تأثير العلاقة بين طبيعة الجنسية، ودرجة الانتشار الجغرافى، ودرجة التدويل لفروع الشركات العالمية (وخاصة تلك التى تنتمى لشركة ما) على استخدام أسعار التحويل واستراتيجياته البديلة .

٥ - الجوانب الضريبية المرتبطة باتخاذ قرارات تحديد واستخدام أسعار التحويل .

٦ - تقييم ممارسات حكومات الدول المتقدمة بشأن تنظيم وتوجيه وضبط الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل بهدف الخروج منها بدروس مستفادة تمكن الدول النامية من تبنى سياسات تعمل على ترشيد أو الحد من الآثار السلبية لاستخدام فروع الشركات العالمية أسعار التحويل كآلية لتحقيق أهدافها .

٧- الأساليب الفنية لحل المشكلات والتعارضات بين الفروع الفاجمة عند استخدام أسعار التحويل.

٨- إمكانية استخدام أسلوب تحليل التكلفة - العائد Cost - Benefit Analysis كقاعدة لتحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية.

وأخيراً، يمكن القول بأن قائمة للمقترحات ليست بالقصيرة يمكن عرضها نظراً لاتساع وتعدد جوانب ومجالات أسعار التحويل وما يرتبط بها من تداعيات وقضايا، كما يجدر بالذكر أن ما عرضه الباحث من مقترحات جاء على سبيل المثال فقط، وأن تضافر جهود المحاسبين والمديرين، ورجال القانون، وخبراء الضرائب، وممثلو الحكومات المعنية يمثل ضرورة بحثية تمكن من الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وعمقاً وتكاملاً في هذا السياق.

المراجع

- ١- محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت: م. العربى، الكتاب الثانى والثلاثون، ١٥ أبريل، ١٩٩٨، ص ١٥٢.
- ٢- اسماعيل صبرى عبدالله، العولمة والإقتصاد والتنمية العربية، شؤون الأوسط، بيروت، العدد ٧١ أبريل ١٩٩٨، ص ٩٢ - ٩٤.
- ٣- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:
- M. Papanastassiou and R. Pearce, Technology Sourcing and the Strategic role of manufacturing subsidiaries in the U. K.: local competences and Global Competitiveness, Management International Review, Vol. 37, 1 st. Quarter, 1997, pp. 5 - 23.
- ٤- وصفى عبدالفتاح، انعكاس تطبيقي معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، المؤتمر العلمى الدولى الثالث «معايير المراجعة الدولية وأهمية تطبيقها فى لبنان»، بيروت، نوفمبر ١٩٩٧.
- ٥- السيد عبد المقصود، محمود سليمان، النظم ومشاكل القياس المحاسبية، الاسكندرية: قسم المحاسبة، كلية التجارة، ١٩٩١، ص ٣٨٥ - ٣٩٣.
- 6- V. Terpstra and R. Srathy, International Marketing, 7 th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1997, p.p 770 - 771.
- 7- Ibid., P. 741.
- 8- M. R. Czinkota, et. al., International Business, 2nd. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1992, p. 426.
- 9- S. Crow and E. Souls, "Setting the right transfer price" Management Accounting, December, 1994, p. 41.
- 10- K.R. Bindon, "International Taxation" in J. A. Schweikart, et al., editors, International Accounting: a Case approach, New York: McGraw-Hill, Inc., 1994, p. 493.

- 11- J.C. Gray, "Interanal Reporting and Flexible Budgeting for Multinational Operations", in J.A. Schweikart, op. cit., pp. 364 - 365.
- 12- L.H. Radebaugh and S.J. Gray, International Accounting and Multinational Enterprises, 3rd. ed., New York: John Wiley & Sons Inv., 1993, p. 492.
- 13- Loc. cit.
- 14- L.H. Radbaugh and S. J. Gray, op. cit., p. 492.
- 15- Ibid., p. 447.
- 16- J. Madura, International Financial Management, St. Paul: West Publishing Co., 1986, pp. 551-516.
- 17- N.Matsuura, International Business: a new era, San Diego: Harcourt B.J., 1991, p. 348.
- 18- S. Paliwoda, International Marketing, 2nd. ed., Oxford: Butterworth: Heinemann, 1993, p. 277.

نقلاً عن:

- Eitemann, D.K. and Stonehill, A.I., Multinational Business Finance, 4th ed. 1986.
- 19- Ibid., p. 277.
- 20- J. Daniels and L. Radebaugh, International Marketing, 4th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995, pp. 552 - 553.
- 21- M. Czinkota and I. Ronkainen, International Marketing, 4th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995, pp. 552 - 553.
- 22- Hewlett - Packard: "Making Transfer pricing work", Business International, November, 12, 1990.

- "Jousting with the IRS over Transfer prices", *Business International, Money Report*", June 11, 1990.
- 23- C. Hill, *International Business: Competing in the Global Market place*, London: A. Irwin, 1997, p. 579 and p. 559.
- 24- N. Matsuura, *op. cit.*, p. 349.
- 25- M.W. Maher, et al., *Managerial accounting: An introduction, Methods and uses*, 5th ed., Philadelphia: Harcourt Brace C. publishers, 1994, pp. 599 - 600.
- 26- A. Harrison, "The role of Multinationals in economic development", *Columbia Journal of World Business*, vol. XXIX, No. 4, Winter, 1994, pp. 6 - 11.
- 27- N. Matsuura, *Loc. cit.*
- M. Czinkota and I. Ronkainen, *Loc. cit.*
- 28- C. Philips, et. al., *International Marketing strategy: Analysis, Development and Implemantation*, London: Routledge, 1995, p. 394 - 441.
- 29- *Ibid.*, p. 441. .
- 30- V. Terpstra and R. Sarathy, *International marketing*, *op. cit.*, p. 747.
- 31- W. M. Abdallah, «How to motivate and evaluate managers with international transfer pricing systems», *Managment International Reveiw (Mir)*, Vol. 29, 1989, pp. 65 - 71. see also, M. Czinkota and I. Ronkainem, *op. cit.*, p. 552.
- 32- I. O. Burns, «Transfer pricing decisions in U. S. Multinational corporations» *Journal of International Business studies*, vol. `` , Fall 1980, pp. 23 - 39.

- 33- W. Cats - Baril, et al., Transfer pricing in a Dynamic market, Management Accounting, Vol. 69, no. 8, 1988, pp. 30 - 33.
- 34- S. Paliwoda, International Marketing, 2 nd. ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993, p. 279.
- 35- S. T. Cavusgil, Marketing Strategies for Global Growth and Competitiveness, Now York: Business International Cor., 1990, pp. 57 - 70.
- 36- S. T. Cavusgil, «Pricing for global Markets», Columbia Journal of world Business, Vol. 31, No. 4, winter, 1996, pp. 66 - 78.
- 37- Ibid., p. 71.
- 38 M. F. Al - Eryani, et al., «Transfer pricing Determinants of U. S. Multinationals», Journal of International Business studeis, vol. 21, No. 3, 1990, pp. 409 - 425.
- 39- J. L. Luft and R. Libby, «Profit Comparisons, market prices and managers, judgments about negotiated transfer prices», The Accounting Review, vol. 72, no. 2, April, 1997, pp. 217 - 229.
- 40- J. Daniels and L. Radebaugh, op. cit., p. 740.
- 41- S. T. Cavusgil, Pricing for Global Markets, op. cit., pp. 75 - 76.
- 42- M. Czinkota, et al., International Business, 3 rd ed., Fort Worth: harcourt Brace Co. Pub., 1994, p. 467.
- 43- M. Czinkota and J. Ronkainen, International Marketing, 4 th. ed., Fort Worth: The dryden Press, 1995, pp. 556 - 557.
- 44- S. T. Cavusgil, «Pricing for Global Market», op. cit., p. 77.
- 45- R. Halperin and B. Srinidhi, «U. S. Income Tax Transfer Pricing Rules for Intangibles as Approximations of Arm's Length

Pricing», The Accounting Review», Vol. 71, No. 1, January, 1996, pp. 61 - 74.

46- S. R. Plasschaert, op. cit., p. 43.

47- J. Elliott, «International Transfer Pricing: the Consultative Document», Management Accounting, Vol. 76, No. 3, March, 1998; pp. 34 - 35.

48- W. Gaul and U. Lutz, «Pricing in International Marketing and Western European Economic Integration», Management International Review, Vol. 34. No. 2, 1994, pp. 101 - 124.

49- Ibid., p. 121.

50- C. Hill, International Business: Competing in the Global market place, op. cit., p. 557.

51- J. Kelly, «Administrators Prepare for more efficient future», Financial Times Survey: World Taxation, February, 24, 1995, p. 9.

51- J. Kelly, «Administrators prepare for more efficient future», Financial Times Survey: World Taxation, February, 24, 1995, p. 9.

52- C. Hill, op. cit., pp. 557 - 559.

53- S. T. Cavusgil, Pricing for Global Market, op. cit., p. 77.

٥٤- صلاح شلبي، العضوية في منظمة التجارة العالمية وتنفيذ الاتفاقيات التجارية الدولية، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ١٢٣، أبريل ١٩٩٨، ص ٨٠.

٥٥- حامد سلطان وآخرون، القانون الدولي العام، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى ١٩٨٦، ص ٢٦ - ٣٠.

٥٦- لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى: الشاذلي العياري، إعلان
برشلونة: تحليل نقدي على ضوء اتفاقية الشراكة الأوروبية التونسية،
مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد الخامس، ١٩٩٦، ص ٢٧، ص
٣١.

٥٧- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد
الخمسون، ١٩٩٧، ص ٢٣.

58- R. W. Adle, «Transfer Pricing for World - Class Manufac-
turing», Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, 1996, pp. 69
- 75.

۲۰۰۱ - ۱۰۶۲۵	ایدااع محلی
ISBN	ترقیم دولی
977 - 328 - 068 - 3	



Bibliotheca Alexandrina



0423881